فن التعامل مع الزملاء

تأليف

نورمان سي. هيل

ترجمة

مركز القعيد للترجمة

أشرف على الترجمة وراجعها

د. إبراهيم بن حمد القعيد

دار المعرفة للتنمية البشرية

الرياض

بسم الله الرحمن الرحيم

دار المعرفة للتنمية البشرية ١٤٢٢هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
هيل، نورمان سي
فن التعامل مع الزملاء / ترجمة مركز القعيد للترجمة ـ الرياض
١٠٤ ص x ٢٤سم
ردمك: ٧ ـ ٤ ـ ٩٣٤٠ ـ ٩٩٦٠
١ ـ العلاقات الإنسانية. ٢ ـ الفعالية الإدارية. أ ـ العنوان.
ديوي ٦٥٨,٣١ ٢٢/٠٨٣٠
رقم الإيداع: ٢٢/٠٨٣٠
ردمك: ٧ ـ ٤ ـ ٩٣٤٠ ـ ٩٩٦٠

الطبعة الأولى ١٤٢٢ هـ

تأليف
نورمان سي . هيل

الناشر
دار المعرفة للتنمية البشرية
الرياض

توزيع
دار الناشر الدولي
الرياض

نصائح هامـــة لقراءة هذا الكتاب

١ - اقرأ الكتاب أول مرة بأقصى سرعة ممكنة لفهم روح الكتاب وأسلوب عرض المعلومات وتدفقها.

٢- اقرأ الكتاب مرة ثانية، ولكن ببطء أكثر.

٣- ابذل جهدك لبدء تطبيق الخطوات المذكورة في الكتاب، فالتطبيق والممارسة هما الوسيلتان إلى الإتقان، احتفظ بقلم رصاص لوضع خطوط تحت المعلومات المهمة أو الرئيسة، ولحل جميع التمارين.

٤- لتسهيل عملية استيعاب المعلومات والاستفادة منها بأكبر قدر ممكن، أشرك معك في قراءة الكتاب بعضًا ممن يعيشون معك أو تتعامل معهم يوميًا مثل: أفراد عائلتك، أو زملائك في العمل، ناقش معهم الأفكار الواردة بالكتاب وبعد الانتهاء من القراءة، يمكنكم الاتفاق على الآليات والوسائل التي تمكنكم من توظيف المهارات والأفكار الواردة بالكتاب لتحقيق نمط جديد من الحياة الأسرية والمهنية. تعاونوا جميعًا على بناء حياة جديدة أساسها المفاهيم التي استوعبتها من الكتاب. راقب حياتك وهي تتغير تغيراً ملحوظًا وربما بسرعة قد لا تصدقها.

محتويات الكتاب

الموضوع	الصفحة
الفصل الأول	
ماعلاقات زملاء العمل؟	
ما هي علاقات زملاء العمل؟	١٣
الاتصال ذلك العامل الحيوي	٢٠
التغيير في آخر لحظة	٢٢
تكوين علاقات زملاء العمل	٢٧
لماذا يصعب الحفاظ على علاقات زملاء العمل؟	٣١
الفصل الثاني	
تطوير علاقات إيجابية مع زملاء العمل	٤٣
المبادئ الإرشادية	٤٣
تطوير أرضية مشتركة	٥٧
ما الذي يجب توجيه الانتباه إليه؟	٦٦
اعتبارات أخرى	٦٧
الفصل الثالث	
إنجاح علاقات زملاء العمل	٧٣
جَعْل علاقات زملاء العمل بنّاءة تماماً	٧٣
حل الخلافات بين زملاء العمل	٧٨
الملخص	٨٥
التقييم	٨٩

مقدمة الناشر

تتشرف دار المعرفة للتنمية البشرية بتقديم كتاب «فن التعامل مع الزملاء» ضمن سلسلة التطوير الإداري التي تترجمها وتنشرها الدار تباعًا. وهذا الكتاب ـ على صغر حجمه ـ كتاب ثمين؛ لأنه لا يحدثنا عن أهمية العلاقات الإيجابية بين الزملاء في العمل فقط، بل يقدم لنا الآليات والوسائل التي يمكن أن نحسِّن بها علاقاتنا مع زملائنا ونغير بها بيئة العمل بحيث تصبح أكثر إنتاجًا وتفاهمًا وتعاونًا وتحقيقًا لأهدافنا في النجاح والرضا الوظيفي.

هل تذكر: كَمْ مرة في عملك أسهم سوء الفهم والعلاقة السيئة مع زميل في إفشال مشروعك، أو تضييع وقتك، أو رفع ضغطك، أو ترك انطباع غير جيد عنك؟ إن بيئة العمل المشحونة بالخلافات والصراعات والتنافس غير الشريف، تؤثر سلبًا على مصلحة العمل وتورث مشاعر مستمرة من الإحباط والحقد وعدم الفعالية. وقد تتعدى هذه الآثار بيئة العمل وتلاحق الإنسان في حياته الخاصة فتجعلها قطعة من جحيم.

هل يرغب أحد منا في علاقات سيئة مع زملائه؟ بالتأكيد لا أحد منا يرغب في ذلك. ولكننا نعرف كذلك أن سوء الفهم يحدث دائمًا، وأن العلاقة قد تسوء في أي وقت من الأوقات، بسبب ظروف أو اعتبارات خارجة عن إرادتنا؛ فما أسباب العلاقات السيئة بين الزملاء؟ وكيف يمكن تجنب هذه الأسباب؟ وإذا حصل سوء الفهم وساءت العلاقة لأي سبب، فكيف يمكن لنا أن نرمم هذه العلاقة ونحقق التوازن المطلوب؟ كيف نجعل من مكان العمل بيئة يظللها التعاون والتفاهم والاحترام. هذا ما يحاول الكتاب الإجابة عليه.

ودعونا ـ ونحن نقرأ هذا الكتاب الثمين ـ نستحضر القيم العظيمة لديننا، التي تحض على التعامل الإنساني الراقي بين زملاء العمل. لنتذكر هذه الآيات الكريمة: **﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلا تَعَاوَنُوا عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ ﴿وَلا تَنسَوُا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ﴾ ﴿وَالصُّلْحُ خَيْرٌ﴾ ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ﴾ ﴿وَأَقْسِطُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ﴾ ﴿وَلا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلاَّ تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ﴾ ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ﴾ ﴿وَلا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلا تَنَابَزُوا بِالأَلْقَابِ﴾ ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلا تَجَسَّسُوا وَلا يَغْتَب بَّعْضُكُم بَعْضًا...﴾**

ولنتذكر هذه الأحاديث الشريفة: «لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه»، «المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يسلمه ولا يحقره»، «إنما الأعمال بالنيات وإن لكل امرئ ما نوى»، «أقربكم مني منزلاً يوم القيامة أحاسنكم أخلاقًا»، «لا تحاسدوا ولا تباغضوا ولا تناجشوا»، «آية المنافق ثلاث: إذا حدث كذب، وإذا وعد أخلف، وإذا اؤتمن خان»، «الدين المعاملة»، «أنا زعيم بيت في ربض الجنة لمن ترك المراء ولو كان محقًا»: إلى غير ذلك من الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة التي تبني علاقات الزملاء في العمل على قاعدة العدل وإحسان الظن والتعاون والحب والاحترام والتفاهم والتناصح.

أتمنى لك ـ عزيزي القارئ، عزيزتي القارئة ـ سياحة شائقة مع الكتاب وحظًا وافرًا.

الناشر

د. إبراهيم بن حمد القعيد

رئيس دار المعرفة للتنمية البشرية

أهـداف الكتـــاب

يهدف هذا الكتاب - عزيزي القارئ - إلى تحقيق الأمور التالية :

١- توضيح الحاجة للاهتمام بعلاقات الزملاء في المنظمة .

٢- دراسة أساليب بناء علاقات زملاء العمل الجيدة .

٣- تحديد المشاكل في علاقات زملاء العمل .

تقييم تقدمك:

بالإضافة إلى هذه الأهداف فإن كتاب «فن التعامل مع الزملاء» يتضمن أيضًا أداة تقييم فريدة وجديدة في نهاية هذا الكتاب، وهي عبارة عن استبيان من خمسة وعشرين بنداً ، تشتمل تلك البنود على عدة أجوبة لاختيار الإجابة الصحيحة من بينها [صواب-خطأ]؛ ليتيح للقارئ تقييم قدرته على فهم موضوع الكتاب .

ويوجد في الكتاب أيضاً صفحة للإجابات مع جدول يماثل الأسئلة مع الأهداف المدرجة .

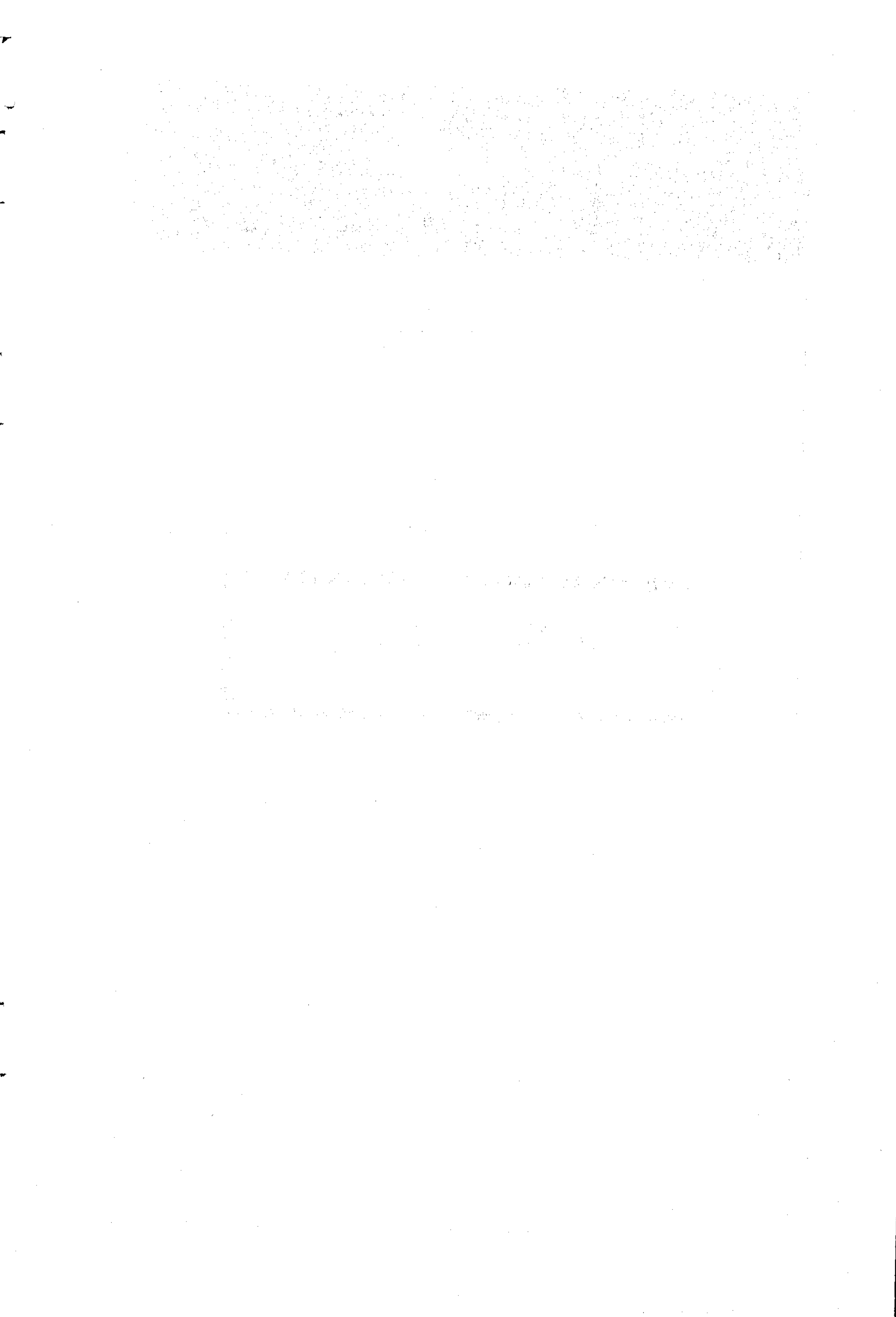
حول المؤلف

(نورمان هيل) : رئيس فريق التعليم المستمر لشركة هيوستون للإضاءة والطاقة، والمسؤول عن تطوير المنظمة والتدريب وتخطيط المهن ونشاطات تطوير الإدارة. وقد عمل فيما مضى مع شركة إكسون -بالولايات المتحدة الأمريكية- مديراً للموراد البشرية، كما عمل مع خدمات التدريب والتطوير القومية كمستشار. وقد قام بنشر دراسات واسعة تشمل القيادة والتطوير الشخصي وتطوير المنظمة، منها خمسة كتب وما يزيد على ٢٥ مقالاً في المجلات المختصة بالأعمال التجارية. وقد نال كتابه «زيادة الفعالية الإدارية» جائزة أفضل كتاب في الإدارة للعام ١٩٨٠ من «مصادر التعلم العالمي». وقد قام بتنظيم ورش عمل وندوات في الولايات المتحدة وأوروبا وأمريكا الوسطى. وفي العام ١٩٩٢م تم ترشيحه لزمالة القيادة في مؤسسة كيلوج. وهو حائز على درجة الماجستير في سلوك المنظمة، من كلية ماريوت للإدارة في جامعة برايهام يونج.

الفصل الأول

١

ما هي علاقات زملاء العمل؟



ما هي علاقات زملاء العمل؟

يعمل الناس معًا في الشركة لإنجاز الأعمال والمهام المنوطة بهم. ولكي تحقق الشركة أهدافها فإن عليها تنسيق النشاط بشكل رسمي عن طريق الإشراف، والسياسات والقوانين. وكذلك بشكل غير رسمي عن طريق الاجتماعات، وشبكات العلاقات، والمشاريع المشتركة. وفي المطعم مثلاً، حيث يطور مدير المطعم السياسات حول كيفية عمل الطهاة ومقدمي الطعام معًا فإنه يستخدم التنسيق الرأسي. ولكن عندما يتحدث الطهاة ومقدمو الطعام مع بعضهم البعض مباشرة، فإنهم ينسقون معًا أفقيًا. إن علاقات زملاء العمل هي التي تقوم بتسهيل هذا التنسيق الأفقي.

إن النجاح الأساس للمطعم مبني على سمعته. وقد تتأثر هذه السمعة حتى ولو كان المطعم يقدم أطباقاً شهية. فالمضيف يجب أن يكون ودوداً وكفئاً، كما ينبغي على مقدمي الطعام إحضار الوجبات بدرجة الحرارة الصحيحة وإحضار فواتير الحساب إلى المائدة بدون تأخير. كما يجب على الخدم الإبقاء على كاسات الماء مليئة، ورفع الأطباق الفارغة وذلك لتقديم الطلبات الجديدة. كذلك يجب على مقدم الوجبة تقديمها بدرجة الحرارة الصحيحة وفي الوقت الصحيح. إن مجهودات كل هؤلاء الزملاء في المطعم لابد أن تتناغم وتنسجم مع بعضها البعض. فالوجبة التي يستمتع بها العميل تعتمد على الصورة الممتازة التي ينسق بها المطعم نشاطاته المختلفة، بنفس القدر الذي تعتمد فيه على جودة الطعام الذي يقدمه. وتتطلب جودة الطعام أيضًا التنسيق المحكم بين العاملين في

المطبخ. وعندما تعتمد أعمال مجموعة أو فرد واحد في الشركة على أعمال المجموعات أو الأفراد الآخرين، فإن التنسيق بينهم يصبح عاملاً هاماً لنجاح تلك الشركة.

ينشأ التنسيق الرأسي عندما يدير أشخاص في مستويات عليا عمل مرؤوسيهم ويتحكمون فيه. ولكن التنسيق الأفقي غير رسمي ويحدث عندما تستجيب المستويات المماثلة- أي مجموعات الزملاء- مع بعضها البعض وجهًا لوجه.

* اذكر بعض أمثلة التنسيق الأفقي في منظمتك؟

....

....

....

....

* اذكر بعض النماذج الفاشلة للتنسيق الأفقي في منظمتك.

....

....

....

....

أهمية علاقات زملاء العمل:

يؤدي الموظفون في أي شركة واجبات متخصصة. وعندما يزداد حجم الشركة فإن الحاجة لتقسيم العمل إلى نشاطات منفصلة تزداد كذلك. وحيث إن فردًا واحدًا لا يمكنه القيام بكل شيء، فإن الآخرين يشتركون معه ويتم تقسيم العمل. ولكن بمجرد تقسيم العمل يصبح من الضروري إيجاد الطريقة المثلى لتجميعه كله في المنتج النهائي.

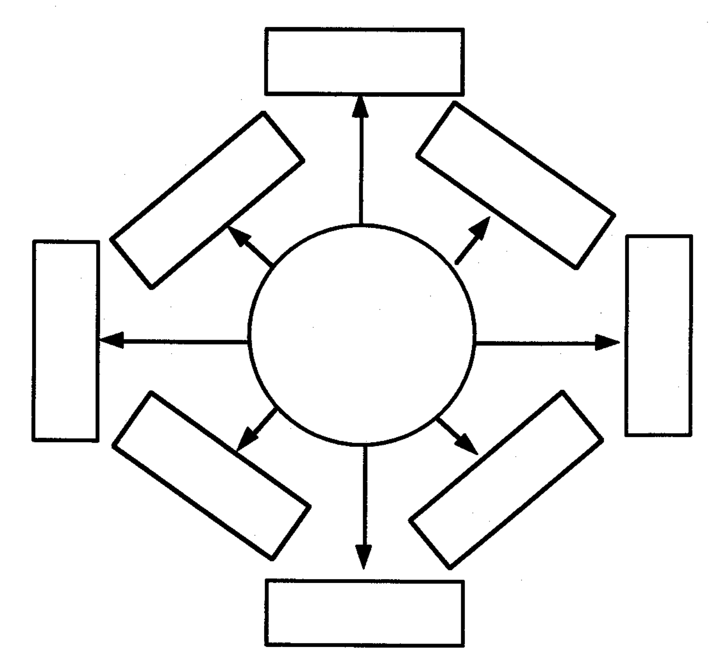
أحيانًا لا يدرك الموظفون حجم الجهود المبذولة لتقسيم العمل بالشكل الملائم، ثم إعادة تجميعه مرة أخرى بشكل فعَّال، فهم يفترضون أنه طالما أن كل موظف يؤدي الواجب المطلوب منه، فلا حاجة إذن لتشجيع تكوين علاقات بين الزملاء وتنسيق العمل بينهم، وقديصنفون صعوبة تناسق علاقة زملاء العمل على أنها مجرد «سياسات مكتبية». إن هذه الافتراضات خطأ، وباستثناء الحالات التي تكون فيها الأعمال بسيطة للغاية، فإنه يلزم توفير الكثير من الوقت والمهارة والتفهم لأبعاد علاقات الزملاء لجعل المنظمة تؤدي عملها. وتنتقل المعلومات والموارد والتأثير أفقيًا في المنظمة ورأسيًا في التسلسل الهرمي. ويجب أن يكون المدير على درجة من المهارة والخبرة لتحقيق التنسيق الفعال أفقيًا ورأسيًا .

ولضمان تناغم وانسجام المهام وتجنب الازدواجية، فإن كل الأجزاء تضاف إلى الكل ويتم تحقيق أهداف العمل، ولذا فإن الشركة تحتاج إلى الاتصالات والتنسيق. وقد يعني ذلك أنه ينبغي على الموظفين مراجعة زملائهم للتأكد من أن بائعًا معينًا يستحق لقب أفضل بائع، من وجهة نظر الشركة ككل، وأن شروط الاتفاقية التي أنجزوها لا تصعّب على الآخرين

في الشركة الوصول إلى شروط تعاقدية جيدة. وبغض النظر عن طريقة تنظيم الشركة سواءً كان هذا التنظيم يتبع المنتج أو الخدمة أو الوظيفة أو الإقليم أو العميل، فإن الحصول على المعلومات الهامة والتنسيق خارج مجموعة العمل يتطلب من الأفراد أن يعملوا مع الآخرين من غير المرؤوسين أو الرؤساء.

ارسم علاقاتك مع زملائك في العمل

في المساحة أدناه أكمل مخطط التنظيم الأفقي لك ولزملائك في العمل . اكتب اسمك في الدائرة الوسطى وأسماء زملائك في العمل في المستطيلات حسب الحاجة .



* كم عدد زملاء العمل الذين تتعامل معهم؟

* هل انتبهت قبل الآن لعدد زملاء العمل الذين تتعامل معهم بالفعل؟

* هل وجدت أنه يجب عليك إضافة مستطيلات إضافية؟

* هل تمتد مجموعة زملائك في العمل إلى أقسام أخرى؟

وفي المنظمات الحديثة ليس من الممكن معالجة كل التنسيق الأفقي في كل منظمة عن طريق التخطيط المسبق أو الإجراءات المكتوبة فقط . كما لا يكمن الحل في الرجوع إلى مدير على مستوى عالٍ، يكون لديه القدرة على اتخاذ قرار حكيم يشمل كل المنظمة .

وهناك سببان لذلك :

١- ليس هناك عدد كاف من هؤلاء المديرين كما لا تتوافر الساعات في اليوم لذلك الأمر . فالمئاتُ من هذه المعاملات تحدث كل يوم حتى في أصغر المنظمات والشركات .

٢- وحتى لو توفر الوقت للمديرين في المستويات العليا ، فلا يعني ذلك بالضرورة أنهم يمتلكون المعرفة المحددة لحل مجموعة المواضيع التي تثار يومياً .

إن زملاء العمل الآخرين في المستوى نفسه هم الذين يعرفون مثلاً :

* ما إذا كان جدول أعمالهم سيتأثر أم لا بتأخير معين .
* ما السعر «الجيد» لشراء خدمات الحاسب الآلي .
* ما إذا كان أحد الاختبارات المحددة للاختيار سيعطي نوع الموظف الجديد المرغوب فيه .

إن تعاملات زملاء العمل المصممة لإنجاز العمل في داخل الشركة وبين أقسامها المختلفة تحدث باستمرار . وبالنظر إلى كمية التخصص في الشركات في وقتنا الراهن ، فإن عملية الأخذ والعطاء الديناميكية عملية ضرورية . ولن يكفي أي مقدار من التقيد بالبرنامج المخطط ، أو أي مقدار من أداء القسم لعمله بالصورة الصحيحة ، وبشكل متوافق في هذه البيئة

الديناميكية التي تواجهها كل شركة. ولكي تؤدي الشركة عملها بنجاح، فإن جميع جهود التفاوض اللازمة لتقسيم العمل الناجح يجب أن تتم بسهولة وسلاسة.

«الاتصال» ذلك العامل الحيوي:

إن الاتصال عنصر حيوي لنجاح أي شركة، فهو الذي يحافظ على استمراريتها وحيويتها. وليس هناك عامل آخر يضاهي الاتصال أهمية في تنسيق الجهود. وليس هناك عامل آخر يلعب مثل هذا الدور الهام في بناء الثقة بين الناس والحفاظ على تلك الثقة.

إن الاتصال يصنع النجاح أو الفشل

لا يكفي أن تعرف اليد اليمنى ما تفعله اليد اليسرى؛ بل من الضروري لليد اليمنى أن تعرف ما الذي تنوي اليد اليسرى أن تفعله، وإذا كان لزملاء العمل أن ينفِّذوا بدقة فلابد لهم من أن يحسوا إحساساً قوياً بما هو مخطط. وليس هناك من أمل في ترتيب جهد منسّق ما لم يسبق هذا الجهد اتصال فعَّال.

إن قنوات المعلومات المسدودة والرسائل غير الواضحة، تسبب النزاع وتعيق أداء المجموعة. وعندما يرضى الزملاء بالاتصال من الدرجة الثانية فإنهم يخربون العمل ذا النوعية العالية بتركه لشخص آخر. إن الحديث عن «تحسين الاتصال» يحدث في كل الأوقات. ولكن الكلام شيء والعمل شيء آخر.

* ما الذي يمنعك من الاتصال مع الآخرين في مكان عملك بشكل أفضل؟

....

....

....

....

ومن الضروري لكل فرد في مجموعة العمل أن يعرف ما الذي يدور. ويجب أن تربط شبكة المعلومات بين كافة أفراد الفريق. ويتوجب على الزملاء في الشركة أن يلتقوا ويتحدثوا ويتفاعلوا مع بعضهم البعض، كل ذلك بالكثير من الأخذ والعطاء. ومن الضروري كذلك تشجيع الجميع على الإعراب عن أفكارهم والإعلان عن آرائهم. تلك هي الطريقة الوحيدة لتحقيق التفاهم والوصول إلى أفضل أسلوب؛ ليصل الأمر في النهاية إلى أن يتفق الجميع على حلّ ما.

إن الموظف الذي يتم إهماله -كأن تصله المعلومات متأخرة أو لا تصله كليًا- يمكنه أن يقطع التنسيق ويسبب كارثة. فبإمكان أي موظف أن يصبح نقطة لضبط الجودة في عملية الاتصال، ويمكنه أيضًا المساعدة في التأكد من أن البيانات صحيحة ومفيدة. وفي المقابل يمكن لأي موظف عندما يتخذ خطوة بناءً على معلومات خاطئة أن يدمِّر نتائج المجموعة.

التغيير في آخر لحظة (عامل الطوارئ)

مَنْ منا لم تظهر له حالة طارئة في اللحظة الخطأ تمامًا؟ كأن يدخل موظف بشكل غير ملائم عند نهاية جلسة تخطيط ويفسد الاجتماع، أو ذاك الموظف الذي قد استقر في خط الإنتاج وأفسد العمل بعدم اكتراثه. إن «الضربة» التي ينزلها مثل هؤلاء الموظفين تكون في شكل مقاومة للتغيير أو حتى في شكل تخريب متعمد. ويمكننا أن نجد الأمثلة في العديد من المواقف في عالم الواقع وليس فقط في الروايات الخيالية.

* فكر فيما يدور في شركتك، كم عدد المرات ـ أثناء عملية التخطيط أو أثناء إدخال التغيير في أحد الأنظمة ـ التي ظهر فيها فجأةً أحد الزملاء الذي استبعد من التخطيط المبدئي - ليصب جام غضبه على كامل الجهود؟

....

....

* بتفكيرك في مثال محدد، ماذا كانت النتيجة؟

....

....

إن موضوع ضم الموظفين المناسبين هو موضوع ذو أهمية خاصة. حيث يواجه المديرون باستمرار مهمة اتخاذ قرار مثل: مَن من الموظفين سيتم تضمينهم (أو بشكل أفضل: مَن من الموظفين سيتم استثناؤهم؟) في اجتماعات المعنيين بتنفيذ التغيير؟ إن من الأمور المفيدة في هذا السياق العمل الذي يقوم به الباحثون في مجال الاتصال وعلاقته بقادة الرأي -أي

الناس الذين تؤثر خياراتهم على خيارات الآخرين، ويمكن الاستفادة من هذه الأبحاث عندما نقوم باختيار المشاركين في نشاطات التغييرات الأساسية. إن نتائج هذه الأبحاث نقطة انطلاق جيدة، وسوف ندرسها بتمعن أكثر.

قادة الرأي

«ألا يجب علينا أن نتساءل: ما إذا كان هناك أحد منا يملك المعرفة حول الأمر الذي نتناقش حوله؟ وإذا كان هناك مثل هذا الشخص فلنأخذ بنصيحته حتى ولو كان فردًا واحدًا، ولندع الآخرين. وإذا لم يكن هناك مثل هذا الشخص دعونا لا نتردد في طلب النصح والمشورة.

أفلاطون

كان (إيلياهو كاتز) و (بول ف. لازرفيلد) من بين الأوائل الذين ميَّزوا قادة الرأي ودرسوا تأثيرهم. وقد حدد كيتز ولازفيلد قناة اتصال من خطوتين وهما: وسائل الاتصال بقادة الرأي، ثم بالجماهير العريضة.

كان قائد الرأي -ولا يزال- يُحترم لقدرته على العمل كمصدر للمعلومات والضغط الاجتماعي حيال خيار ما، وكمساند اجتماعي لتطبيق الخيار بمجرد اتخاذه. أوعندما تهتم بقادة الرأي وتقنعهم فسوف يهتمون ـ بدورهم ـ بترويج أفكارك أو ببيع منتجك.

ويوجد قادة الرأي في كافة المجموعات الأوّلية تقريبًا. والبعض منهم قادة مجموعات بالفعل ويملكون السلطة، بينما البعض الآخر أناس

مبدعون ولا يتولون مناصب قيادية. وبغض النظر عن كونهم قادة رأي أو مؤثرين في الرأي فحسب، وبغض النظر عن مجال اهتمامهم - فإن قادة الرأي يملكون - في العادة - صفات مشتركة بينهم. ويتميز قائد الرأي الكفء بالصفات التالية:

* لا يختلف بصورة جوهرية عن زملائه في المواقف أو القيم السياسية أو الأخلاقيات أو التجربة الشخصية أو الشهرة المهنية.
* يكون مطَّلعًا في العادة بصورة ممتازة على مواقف المجموعة.
* يعبر دائماً عن آرائه وعلى الأقل في مجال نفوذه.
* يتخذ القرارات ويعبر عنها، في حين لا يكون الآخرون قد توصلوا إلى قرار.
* يكون عموماً أكثر ذكاءً في المهارات الشفهية والاتصال بين الموظفين من باقي زملائه.

وهناك رأي شائع آخر يقول: إن قائد الرأي يكون أكثر ميلاً من زملائه لحضور الأنشطة المهنية، والمؤتمرات واللقاءات، ويقرأ المجلات المهنية والصحف والمجلات والمواد المطبوعة ويكتسب المعلومات من الإذاعة والتلفزيون والمحاضرات أكثر مما يفعله زملاؤه. وباختصار فإن قائد الرأي يكون له اتصالات مع مصادر المعلومات الخارجية أكثر مما لدى الأعضاء الآخرين في المجموعة.

هناك موظفون يجب ألا تهملهم عندما يتعلق الأمر بعمل التغييرات في المنظمة. وبغض النظر عن تسمية هؤلاء الموظفين، فإن الوعي بهؤلاء الموظفين شيء ضروري للمدير الحكيم، وإذا تم إبعاد هؤلاء الموظفين فمن الممكن أن يصبحوا عاملاً من عوامل الفشل.

* فكِّر في مشروع أو نشاط لم يتم اعتماده، أو إذا اعتمد لم يسانده الآخرون. هل وجدت ظاهرة «إفشال المشروع» موجودة؟ ماذا كانت النتائج؟ مَنْ هو الموظف الذي «تم إهماله» وتركه خارجاً؟ عندما تنظر إلى الوراء، كيف كان بالإمكان إدخال قادة الرأي لإنجاح المشروع.

....

....

....

....

* أحيانا تكون الإجابة في موضوع الاتصال هي تقرير المسؤولية على فرد بعينه -حتى ولو لم يكن «العمل خاصاً بك». عند عرض شيء على أنه مسؤولية «الجميع»، فمن المحتمل أن ينتهي به الأمر على أنه ليس على مسؤولية أحد. اعط وصفاً لمثال في مجموعة عملك لعمل أو مهمة يبدو أن فيها مشاكل ناتجة عن عدم توضيح المسئوليات بصورة كافية.

....

....

....

....

....

....

....

....

كل شخص وشخص ما، وأي شخص ولا أحد

هناك قصة عن أربعة أشخاص يدعون: الجميع، وشخص ما، وأي شخص، ولا أحد. وكان هناك عمل هام لا بد من إنجازه. وقد طُلبَ من الجميع إنجازه. وكان الجميع متأكدًا أن شخصًا ما سيقوم بأداء ذلك العمل. وكان بإمكان أي شخص القيام بذلك العمل. ولكن لا أحد أنجز العمل. وقد غضب شخص ما بسبب ذلك؛ إذ إن ذلك العمل كان عمل الجميع. وقد اعتقد الجميع أن أي شخص يمكن أن يؤدي ذلك العمل، ولكن لا أحد أدرك أن الجميع قد اعتقد أن بإمكان أي شخص أن يقوم به، كما أن لا أحد أدرك أن الجميع لن يقوم به. وانتهى الأمر بأن لام الجميع شخصًا ما، في حين أن لا أحد قد سأل أي شخص القيام بذلك العمل.

لا أحد نفذ العمل

هل قام أي شخص به؟

لقد اعتقدت أن شخصًا ما سيقوم به

لقد أخبرت الجميع بتنفيذ العمل

تكوين علاقات زملاء العمل

تتطلب علاقات زملاء العمل الشراكة الفعالة حتى يحدث العطاء والأخذ بيسر وسهولة. وتوجد الشراكة في أي محاولة تتطلب الجهد والذكاء من أكثر من شخص واحد مثل: الفريق الرياضي، أو الفرقة الموسيقية، أو مجموعة تصميم حاسب فائق السرعة. إن الناس يلتفون مع بعضهم البعض أيضاً كنوع من التغلب على الضغوط. وكذلك مجموعات الدراسة التي يتم تكوينها لمساعدة الطلاب على اجتياز السنة الأولى في كلية القانون مثلاً يشكلون رابطة تستمر لفترة طويلة تمتد إلى ما بعد التخرج. وكذلك نجد أن الأطباء الذين يعملون فترة الامتياز معاً تربطهم رابطة قوية للغاية. في مثل هذه المواقف يتعاون أفراد المجموعة لأسباب تعزيزية مشتركة منها:

١- إحساسك بالنية الحسنة تجاه المجموعة.

٢- اعتقادك بأن من المصلحة العمل والتعاون مع بعضكم البعض.

حالات الطوارئ: تكوين روابط قوية

تنشأ أحياناً «مواقف وأحداث صعبة» في الشركة تجعل من العسير تطوير علاقات قوية بين زملاء العمل. ولكن بعض الظروف قد تتغلب على مثل هذه الحواجز في الشركة. وأحد أقوى هذه الأمثلة هو أن علاقات زملاء العمل القوية تنشأ بين ضباط تطبيق القانون وأفراد فرق الطوارئ والإنقاذ. فالتحقيق في حادث إجرامي، أو إنقاذ ضحايا الفيضان أو مكافحة حرائق الغابات، يتطلب التخطيط المكثف وشبكات قوية غير رسمية من علاقات الزملاء في العمل. وعلى الرغم من حدوث

المنافسات التي تعيق علاقات زملاء العمل، فإن الضرورة العاجلة التي يتطلبها موقف مهدد للحياة يمكنها أن تتغلب على هذه العوائق. ومن النادر أن نجد مثل هذه الصداقات القوية في مواقف الحياة اليومية الأقل إثارةً.

ذات مرة علّق أحد ضباط الدفاع المدني قائلاً: «إذا كنت أستأمن ضابطاً آخر أو حتى متطوعاً على حياتي، فإن استئمانه على أي شيء آخر يعتبر أمرًا بسيطًا. وبمجرد أن أمد جسور الثقة بصورة كاملة، فمن الطبيعي أنني أرغب في أن أفعل أي شيء آخر لزملائي، وأن أشاركهم المعلومات، وأن أجعل حياتهم أسهل بقدر الإمكان.»

وحيث إن مثل هذه العلاقات الاضطرارية تنشأ بين زملاء العمل بصورة طبيعية في المواقف المهددة للحياة والمواقف الطارئة، فإنها توفر معلومات مفيدة حول كيفية حدوث مثل هذه العلاقات في الظروف الطبيعية؛ ففي الطوارئ لا نهتم كثيرا بخلفية الآخرين أو شخصياتهم أو آرائهم السياسية أو أوضاعهم الاقتصادية، لكننا ندرك بالبديهة أن «هناك عملاً يلزم أداؤه» ونقبل نوايا الشخص الحسنة على ما هي عليه؛ إذ إن هذا الموظف موجود هناك للمساعدة على أداء العمل، والاستجابة للأزمة بسرعة وفعالية بقدر الإمكان. وفي أغلب الأحوال يكون لدى الزملاء في العمل النوايا نفسها، وهي نوايا ليست مفهومة أو مقبولة تلقائيًا. ولكن عمل هذه المواقف الاضطرارية أنها تركّز اهتمامنا بكفاءة تامة، وتنبهنا إلى أننا «جميعنا مشتركون في هذا الأمر».

وبالنسبة للموظفين المدرّبين على الاستجابة، فإن الطوارئ هي الوقت المناسب للعمل والاعتماد المتبادل على الآخرين. ويجب على المسؤولين عن الموقف الاعتماد على الموظفين الموجودين؛ إذ لا يمكن

الاستغناء عن أي موظف. كما يجب استخدام الوقت بصورة ممتازة. ويتعلم ضباط تطبيق القانون وضباط الطوارئ الاعتماد على بعضهم البعض وكأن حياتهم تعتمد على ذلك. وهذا صحيح فإن حياتهم تتوقف على اعتمادهم على بعضهم البعض، إن الشبكة هي المهمة في هذا السياق؛ فالضابط الذي يعمل بمفرده -حتى لو كان يفعل الشيء الصحيح- يمكنه أن يعيق عمل الإنقاذ. فالمقدرة الفردية أقل أهميةً وشأنًا من العمل المشترك.

وعندما يواجه أفراد فريق الطوارئ الخطر أو الأزمة فإنهم ـ بالغريزة ـ يعملون معًا لإكمال المهمة، ويطلبون المساندة من أي شخص موجود أو مستعد للمساعدة، ويتشاركون في المعرفة والخبرات والطاقات المتاحة لإنجاز العمل. وفي أدائهم هذا يكوّنون رابطة مشتركة تبقى لما بعد الحادث الطارئ. فبعد تحملهم الصعاب مع بعضهم البعض، تتكون بينهم رابطة تدوم لوقت طويل.

إن علاقات زملاء العمل التي تسمو على حواجز المنظمة والتنافس بين الأفراد، يمكنها أن تتشكل أيضاً في البيئات العادية. فهي تنشأ أحيانًا عندما يعمل الناس مع بعضهم البعض من أجل قضية جيدة. وقد أنشأت كل من (جين آدمز) و (جوليا لاثروب) و (فلورنس كيلي) في أوائل القرن العشرين الدائرة الداخلية لبيت هيل، وهي منظمة مكرسة للأمور النسائية التي كانت سائدة في ذلك الوقت. وبخلاف زميلاتهن الأخريات كانت (آدمز) و (لاثروب) و (كيلي) زميلات متكاتفات وكّن يخاطبن بعضهن البعض بـ «أختي العزيزة». وقامت بينهن وحدة وجديّة ترتكزان على الاحترام والالتزام والحب.

* ما الظروف التي تعزز مثل هذه العلاقات بين الزملاء في الشركة؟

....

....

....

....

لماذا يصعب الحفاظ على العلاقات بين زملاء العمل:

يمكن أن تخلق علاقات زملاء العمل الكثير من الضغوط والانفعالات حتى في أحسن الأحوال، حيث إن هذه العلاقات تتأثر بسلوك وتصرفات الموظفين المرتبطين بهذه العلاقات، وفضلاً عن ذلك فإنه لا يمكن التكهن بفحوى هذه التفاعلات ولا بما يتطلبه العمل منهم.

وبالنسبة للعديد من الموظفين فإن قضاء معظم الوقت في التنسيق مع الآخرين يعني أن الشركة ليست على ما يرام بصورة أو بأخرى، وكذلك إذا كان أحد الموظفين ليس ضمن الفاعلين في الفريق. ولكن هناك أسبابًا أكثر منطقية تبرر: لماذا تمثل علاقات العمل الجانبية تحدياً صعباً. وقد حدد ليونادر سايلز سبعة أحوال تجعل علاقات العمل أكثر صعوبة؛ لأن الناس يعملون في إدارات أو مجموعات مختلفة، وبالتالي فإن لدى كل منهم حوافزه وحاجاته الخاصة لإنجاز الأمور وهذه الأحوال هي.

١- الاتصالات خارج المجموعة في مقابل الاتصالات داخل المجموعة:

إن المشاكل الجانبية أو مشاكل علاقات زملاء العمل، هي في الأساس مشاكل التكيف من علاقة خارج المجموعة إلى علاقات داخل المجموعة.

لندرس حالة اثنين يعملان في إدارة واحدة وبينهما علاقة عمل وطيدة، وهما: (هنري) و (توم)؛ حيث يطلب توم من هنري إمهاله أياماً إضافية قليلة لإنجاز التحليل الخاص بالتقرير الذي يريد هنري أن يرفعه للإدارة العليا. ومن المرجح أن هنري سيرد قائلاً: «بالتأكيد، ولكنني آمل ألا يتأخر أكثر من ذلك، لأن تلك هي الفرصة الأخيرة التي أستطيع أن أنجز فيها العمل في الموعد المحدد.» وينتهي الموقف بذلك

التبادل البسيط التلقائي. إن المشاكل الأخرى لا تحدث في مثل هذه البيئة الصافية والآمنة للفريق. وفيما يلي أربعة أحوال توجد في مثل هذه العلاقة الصغيرة للفريق:

القيم المشتركة:

حيث إن توم وهنري يعملان معاً بشكل وثيق، فإن توم لن يطلب من هنري شيئاً يخرق معاييره المهنية أو قيم المجموعة. فهو يعرف تلك القيم ومن المرجح أنه يشاركه إياها. وسيسأل فقط عن التعديلات المتوافقة مع المعايير والمقاييس والقيم التي يشتركان فيها.

الفكرة المسبقة والصورة الراسخة:

لن يخشى هنري من أن يؤدي تنازله إلى إضعاف دوره مستقبلا، وهذا سوف يشجعه على إعطاء اهتمام خاص بالأعمال الاعتيادية اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة.

الاهتمامات المشتركة:

إن هنري لن يقلق حول ما إذا كان طلب توم هو مجرد ترتيب لتأخير إنجاز العمل (مثلاً لأن التقرير سوف يضر بمصلحته) ولكسب بعض المزايا الاستراتيجية لإصابة قسم هنري بالضرر. إنهما دائمًا يتشاركان في الأهداف الاستراتيجية ولا يتنافسان.

التفاهم بين الموظفين:

إن توم لن يستخدم التكلف أو الأساليب التي تغضب هنري. وقد تعلما أصول وآداب التعامل بينهما وذلك لتقليل التوتر لكل منهما. إن مثل هذه التبادلات قد حسّنت مهارات الأخذ والعطاء لديهما.

بعد تجارب طويلة من التعامل في الأخذ والعطاء اللّذين يتيحان لكليهما التوافق والعمل معًا، فإنه قد أصبح بمقدور هنري وتوم أن يعملا حتى وإن اختلفا، وبدون إحداث توتر. ولكن معظم علاقات زملاء العمل لا تتمتع بمثل هذا التفاعل المتكرر، والذي يتضمن القيم المشتركة والاهتمامات والتفاهم المشترك. علاوة على ذلك فإن معظم علاقات العمل بين أفراد المجموعة تنشأ عنها متطلبات تشتمل على المنافسة، وذلك لأنه ليس هناك العديد من الأهداف المشتركة.

وقد نجد أن هناك بعض علاقات الفريق البسيطة والتلقائية مثل العلاقة بين هنري وتوم، ولكن طبيعة العمل نفسها تعيق أحيانًا مثل هذه العلاقات.

٢- عدم انتظام الاتصال:

طالما كان الموظفون متفاعلين فيما بينهم بانتظام عند أي مستوى في الشركة، فإنهم سوف يطوّرون في العادة طرقاً للقيام بأعمالهم. وباستثناء النزاعات الشخصية التي تحدث بين الحين والآخر فإن أفراد الشركة يتعلمون تبني الصيغ الروتينية المريحة للأخذ والعطاء، ولتبادل الأفكار والمساعدة أثناء عملهم معا. ويصل الإتقان المريح لهذا التعاون ذروته في أماكن مثل غرفة الجراحة في المستشفى أو في ميدان الرياضة. وفي مثل هذه الأماكن يكاد لا ينطق الأفراد جملة واحدة و رغم ذلك يكون التعاون قائماً وموجوداً، فنظرة واحدة أو كلمة أو غمزة تقوم بتوصيل كل ما يريد الشخص أن يقوله لتعديل سلوك باقي المجموعة طبقاً للسلوك المطلوب.
أما في الحالة التي يتواصل فيها الناس بشكل غير منتظم، فيجب عليهم أن يقوموا بالشرح والتفسير، ويكون في الغالب تفسيراً مطولاً وبتفاصيل غير مريحة. ويمكن أن نقول «إن الكلمات هي للأغراب وأما لغة الجسم فهي للزملاء».

٣- التناسق بين الأعمال الروتينية والأهداف الفرعية:

ليست هناك خاصية غير متوقعة حول هذه الاتصالات داخل المجموعة فقط، ولكنها تمثل أيضًا تهديدًا في معظم الحالات. وعندما يعبرُ «العمل» الحواجز بين الإدارات، فإن الاختلافات الحتمية في القيم سوف تؤثر على ما تم إنجازه وكيفية ووقت إنجازه. ولنأخذ مثلاً على ذلك:

إحدى العيادات التي ترسل المرضى إلى مختبر تحاليل مركزي، وتسعى لترتيب عملها بشكل روتيني؛ على الرغم من أن بعض الاختبارات يمكن أداؤها بشكل أفضل في مجموعات، ومع تعديل المعدات طبقًا للمكان في كل مجموعة أو أوقات معينة في اليوم. من السهل أن نفهم وجود مجموعة من المشكلات مثل انسياب المرضى من العيادة إلى مكان التحليل واختلافات بين زملاء المهنة في حل هذه المشكلات.

إن الخلافات التقليدية بين أفراد التطوير وأفراد التصنيع خلافات عديدة. فمهندسو التطوير يعون المشروع الجديد بالمفاهيم المتوافقة مع معاييرهم المهنية التي من المحتمل أن تشتمل على إنجازات فنية هامة وأمور فنية معقدة جديرة بابتكار منتج رئيس. ولكن من الناحية الأخرى نجد أن مديري التصنيع حساسون تجاه ترجمة المفاهيم المعقدة إلى إنتاج منخفض التكاليف وروتيني ويمكن التحكم في جودته. ومن الطبيعي أن تكون هناك بعض الاتهامات أو انقطاع الاتصال، إذ إن كل إدارة تشك في استعداد الإدارة الأخرى في التعاون.

٤- عدم الاستقرار في الشركة:

لا يقدِّر العديد منا أن المشاكل الصغيرة في الشركات يمكنها أن تسبب اضطرابات كبيرة. وليس من الصعوبة فهم السبب في ذلك، ففي العديد

من المرات يضطرب استقرار الشركة بسبب العلاقات الداخلية الكثيرة التي يستوجبها الاعتماد الفني، فالعديد من مهام الموظفين والناس تعتمد بشكل مباشر على أداء المهام الأخرى. فعندما تكون الأمور على الورق يبدو أنه ليس هناك حاجة لأي اتصال. وبالطبع ليس هناك حاجة للاتصال طالما كان كل شيء يعمل على ما يرام. ولكن في اللحظة التي يحدث فيها أي شيء غير مخطط ويتطلب التنسيق والمساعدة يضطرب الاستقرار.

٥- الاتصالات المتكررة مطلوبة:

تتطلب معظم المشاريع التحليل والنقاش والتوقف والبدء، لأن المشاكل الصعبة لا يتم حلها بسهولة. ويمكن مقارنة التطلع لإيجاد الحلول بالبحث عن الذهب في نهر جار، فبعد بذل جهد مضن، يمكننا أخيراً أن نرى شيئًا لامعًا في قاع الجدول فننتزعه لنتفحصه عن قرب. فإذا بنا نجده «الصخرة الخطأ». إن عملية البحث والغربلة والتمحيص والعثور على «الصخرة الخطأ» تحدث في كثير من الأحيان في البحث عن الذهب وفي العمل في المشاريع المتسمة بالتحدي والمهام الصعبة في الشركات. إن الاتصالات المستمرة مع الآخرين الذين يملكون المعلومات الضرورية الهامة -ولكن لديهم أولوياتهم الخاصة بهم- قد تكون اتصالات مطلوبة؛ لأنه من الصعب التمييز بين الذهب الحقيقي والصخرة اللامعة إلاّ بالفحص المتمعِّن. وللأسف فإن البعض يرى أن مثل هذه الاتصالات المتكررة مضيعة للوقت، ولا يفكر في الأمور بصورة كافية منذ البداية وأثناء العمل. وفي الحقيقة هذه الاتصالات المتكررة بين أعضاء الفريق هي جزء من عملية الاكتشاف، وتتطلب الوقت والصبر والمساندة المشتركة، لجعل هذه العلاقات الداخلية تعمل بسلاسة حتى يصبح بالإمكان استخدام المعلومات الصحيحة في عملية الغربلة والتمحيص.

إن كل عملية تنازل في إحدى الإدارات تخلق مواضيع ومشاكل للإدارات الأخرى. فالموظفون يجب أن يعودوا مرات ومرات للأفراد الذين يتحكمون في الوصول للمعلومات أو في فسحها. إن كل عمل تقريباً يتطلب مجهودًا إضافيًا لكل الموظفين من ذوي العلاقة، والمزيد من البحث عن المعلومات، والمزيد من إعادة التخطيط وإعادة الجدولة. ومع كل دائرة كاملة من الاتصالات هناك تنازلات جديدة ومعها المزيد من المشاكل التي يجب حلها.

٦- الغموض الكثير

في بعض الحالات يتولد الشك حول من الذي يطلب ؟ وماذا يطلب؟ وإن هذا ليس بصحيحٍ في حالة العديد من علاقات زملاء العمل الأفقية التي نتحدث عنها.

مثال: تحديد الأمور

اتصلت إدارة المواد البلاستيكية بقسم البحوث والتطوير لمساعدتهم في تصميم منتج جديد. وقد قررت الإدارة العليا في مكان ما وفي وقت ما ، أنه يجب على قسم البحوث والتطوير مساعدة إدارة المواد البلاستيكية في جهودها لإنتاج منتجات اقتصادية. ولكن لم تحدد الإدارة العليا كمية المساعدة وبأي «سعر» وما هي أفضلية الوقت. وبنفس القدر كانت إدارة المواد البلاستيكية ستساعد قسم البحوث مساعدة جمَّة ؛ إذا حددت المشكلة ضمن حدود ضيقة، وطلبت إجابة فنية عالية تشمل نوعًا من خدمة الاختيار، أو إذا طلبت استشارة مهنية ذات مستوى عال حول مشكلة أكثر عمومية. إن قسم البحوث والتطوير يريد مشاكل عامة تتسم بالتحدي، ولكن من المرجح أن إدارة المواد البلاستيكية ترغب في عمل ذي فوائد محددة.

وتزداد المشاكل صعوبة وتعقيدًا لسببين : أولهما : عدم تحديد الحاجات وثانيهما : أن مستقبل أحد المديرين أو الإدارات التي يتم مناقشتها يكمن في هذه المسألة . وبكلمات أخرى فإن إدارة المواد البلاستيكية وقسم البحوث والتطوير يهتمان أكثر من مجرد تمييز طلب محدد للمساعدة . إن تفسير الطلب قد يؤثر على علاقة قسم البحوث والتطوير مع العديد من الأقسام في الإدارات الأخرى كذلك . وليس من الصعب التنبؤ بقلق قسم البحوث والتطوير حيال تحويله إلى نشاط منفعي خالص ، يقوم بالاستجابة لحاجات الإدارات الأخرى وغير قادر على تشكيل معايير ومفاهيم مهنية عريضة لنفسه .

وحيث إنه يتوجب وضع أسعار على الخدمات والمنتجات طبقًا للصيغ الإدارية والاقتصادية المختلفة ، فسيكون هناك بعض الغموض في الأرقام التي تود الجهات المختلفة أن تستغلها . فالإدارة المالية تريد أسعارًا تقلل فترة الاسترداد للاستثمار الجديد ، بينما ترغب الإدارة الهندسية في وضع سعر عال لتبرير تكاليف التطوير غير المتوقعة ، في حين أن إدارة التسويق المطلعة علَى المنافسة تقترح سعرًا منخفضًا .

النقاش والإقناع:

وبسبب غموض طلب إدارة المواد البلاستيكية وغموض مهمة قسم البحوث والتطوير ، فإن الموظفين في كلتا الإدارتين سوف يتعلمون أن عليهم أن يكرسوا وقتًا كبيرًا لعلاقات الزمالة في العمل . وهذه العلاقات ليست علاقات كثيرة ومتداخلة فقط ، ولكن يبدو أنها تتطلب الترويج لها والإقناع والتأثير ، وهي تختلف بصورة واضحة عن أوامر الأخذ والعطاء البسيطة .

٧ - تدفق مستمر من الأدوار الجديدة

تقوم الشركات المنظمات باستمرار بإدخال متطلبات وظيفية جديدة - مثل: اختصاصي للتعامل مع حركة العملاء المتنامين، وذلك بدون الأخذ في الاعتبار آثار ذلك على وظائف الآخرين.

ادرس حالة (آن سميث) التي تم تعيينها كاختصاصية للمستهلكين! لقد قيل لها بأنك مسؤولة عن مساعدة الشركة في تفسير معرفة المستهلك وشكواه وحساسيته المتنامية، والاستجابة لكل ذلك.

* هل عليها أن تبدأ بتقييم ونقد ما تفعله الإدارات والمديرون؟
* هل يمكنها أن توقف الإنتاج إذا عرفت أن هناك مواضيع متعلقة بوجود مخاطر محتملة للسلامة والمسؤولية في إحدى منتجات الشركة؟
* مع مَنْ تتعاون؟ وبأي كيفية؟
* كيف توصل المعلومات والنقد والمساعدة إلى أيدي المديرين التنفيذيين؟

إن مثل هذه القضايا وغيرها تنتج عن التغيرات المستمرة في أفراد المنظمة.

تمثل علاقات زملاء العمل تحديًا مميزًا، لأنها تملك مجموعة من السمات التي يمكن اختصارها كالتالي:

* تتضمن علاقات داخل المجموعة.
* هي علاقات غير منتظمة.
* هي علاقات تتداخل مع الأمور الروتينية.

* عدد الاتصالات كبير للغاية.

* تتضاعف كميتها نسبة إلى الأحوال غير المستقرة والحاجة إلى التنازلات والتكرار.

* تكون العلاقات المطلوبة غير واضحة في الغالب.

* تستمر الإدارة في إضافة اختصاصيين جدد.

تمرين ذاتي:

خذ دقائق قليلة لتحليل علاقاتك مع زملاء العمل.

* هل تسير الأمور بشكل جيد؟ ما هي المشاكل؟ كيف يمكنك أن تغيّر ما تفعله للتعامل مع هذه الأحوال السبعة الملازمة لأي علاقات بين زملاء العمل.

. . . .

. . . .

. . . .

. . . .

. . . .

. . . .

. . . .

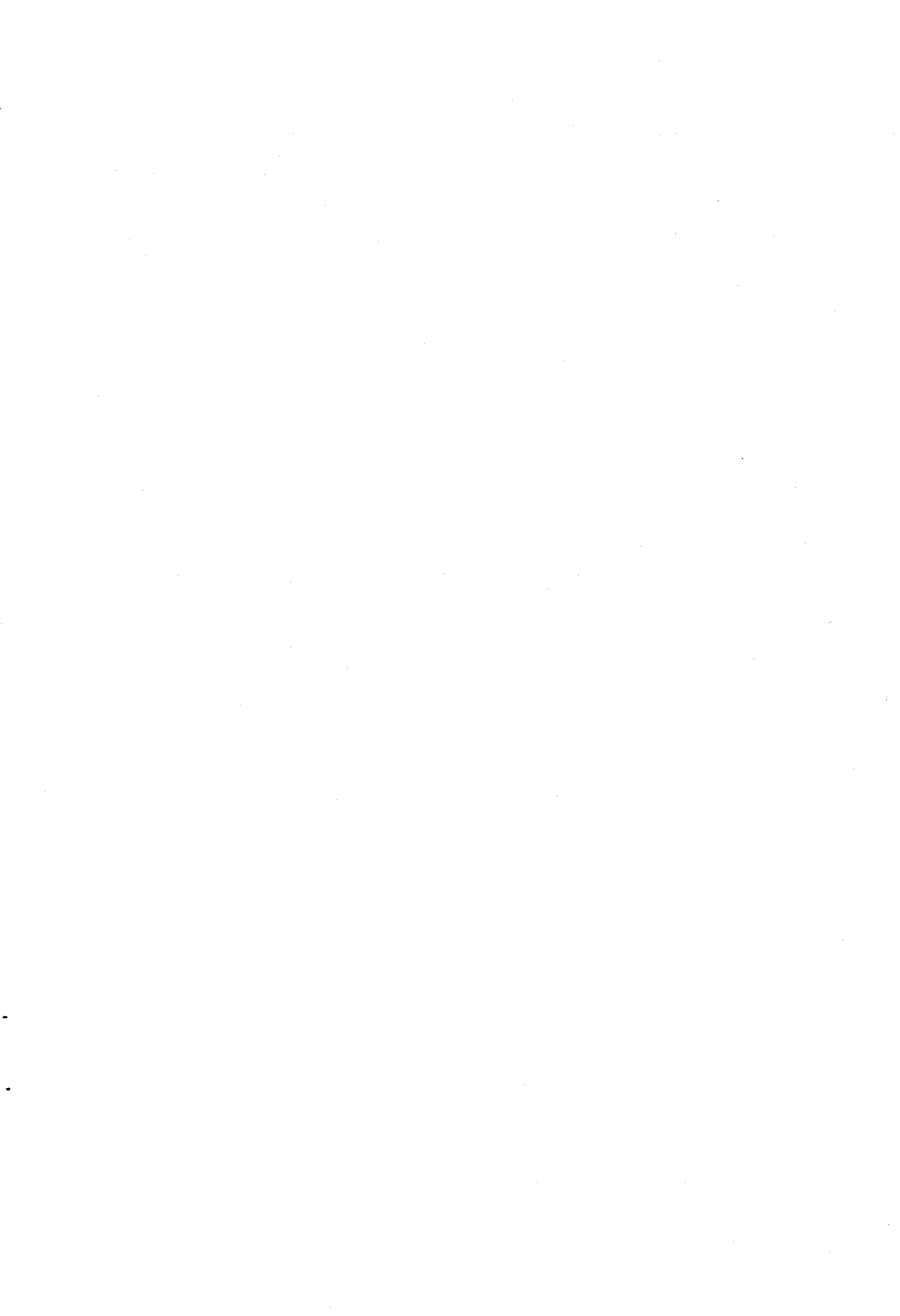
. . . .



الفصل الثاني

٢

تطوير علاقات إيجابية بين زملاء العمل



المبادئ الإرشادية

يتعرض كل فرد في الشركة أحيانًا إلى المعاملة القاسية، ولكن إذا منعتك هذه المعاملة القاسية من تحقيق أهدافك والشعور بالرضا الناجم عن العمل اليومي، فإن ذلك يجعل المشكلة مضاعفة. وعليك ألا تسمح لعدم توافر الثقة أحيانًا أو التوقعات غير المحققة ـ على الرغم من صعوبتهما ـ أن تحرمك من الطاقة التي تحتاجها لتحقيق أهدافك ومن تحقيق الرضا الذي تحس به نتيجة إنجاز العمل بصورة ممتازة.

وعندما تسوء الأمور فإن المسألة لا تتعلق فقط بخرق «حقوقك" . فإذا كنت منتميًا إلى شركة ما، فإن عليك بعض المسؤوليات. وأحد أهم هذه المسؤوليات هي مسؤوليتك في القيام بواجباتك وتحسين بيئة العمل من حولك والتعاون مع زملائك. ولكن عندما تبقى معهم جسديًا فقط بينما تكون منفصلاً عنهم عاطفيًا، فإنك تحتجز من الموارد مايمكن أن يستخدمه شخص آخر بشكل أفضل.

وعندما تزداد الشركات تعقيدًا وتصبح تقنياتها أكثر تطورًا وبيئاتها أكثر اضطرابًا، فإن الحاجة تزداد إلى علاقات فعالة ذات كفاءة بين زملاء العمل. وللوفاء بتلك الحاجة فإن الشركات قد تقوم بتشكيل فرق لأداء المهام، لاستخدامها عندما تظهر مشاكل جديدة، أو تنشأ فرص جديدة تتطلب موارد الموظفين في العديد من الإدارات أو الاختصاصيين أو الوظائف. ويمكن استخدام الأدوار والوحدات التنسيقية استخدامًا شاملاً أي: الموظفين الذين يكون غرضهم الأساس مساعدة زملائهم كي يعملوا سويًا بشكل فعّال وتوحيد مجهوداتهم.

تمرين: مراجعة الموقف

	نعم	لا
١ – أنا لست حاضرًا عاطفيًا في العمل	☐	☐
٢ – لم أعد أعمل أو أسهم في العمل بحماس	☐	☐
٣ – أعمل مع شخص منعزل عاطفيًا	☐	☐
٤ – أشعر أن معلوماتي في العمل غير مستوفاة	☐	☐
٥ – أشعر بأنه ليس لديّ أي دوافع، ولا أهتم مطلقًا بما يحدث	☐	☐

إذا أجبت بنعم حتى على سؤال واحد فقط من هذه الأسئلة، فإن الجزء التالي سيكون مفيدًا لك بشكل خاص لإعادة مراجعة مواقفك في العمل.

دراسة حالة : إيلين

(إيلين) هي مديرة للإنتاج ومسؤولة عن طرح منتجات صابون جديدة. وهي تعمل مع عدة إدارات تشمل إدارة بحوث التسويق، ومختبر التطوير، والإنتاج، والمبيعات. وعند تصميم منتج جديد فإن إدارة بحوث التسويق تقوم باختبار ردود فعل المستهلك. ويريد هانك - وهو مدير إدارة بحوث التسويق- إجراء الاختبار الميداني الاعتيادي للمنتج الجديد في مدينتين تم اختيارهما مسبقًا. وتعارض إيلين هذه الخطوة إذ إنها ستؤخر تاريخ طرح المنتج والمحدد له يوم ١ سبتمبر. وإذا استطاعت إيلين أن تحافظ على ذلك التاريخ، فقد وعدتها إدارة المبيعات بالتعاقد مع سلسلة متاجر ضخمة أوشك عقدهم مع شركة صابون أخرى أن ينتهي. ومن جانب آخر نجد أن إدارة التصنيع تقاوم إنجاز هذه الطلبية الكبيرة بحلول يوم ١ سبتمبر، لأن طرح المنتج الجديد يجب أن يتناسق بدقة شديدة مع جدولهم الخاص بالمنتجات الأخرى التي تنتجها منشآت التصنيع.

ما التحديات الرئيسة التي تواجه إيلين ؟

....

....

....

تعليق المؤلف

يتعلق عمل إيلين المعقد بالتفاوض مع إدارة بحوث التسويق وإدارة التصنيع، وهذا يعني تقييم أهمية معاييرهم الفنية، وتحديد الظروف التي

يمكن تعديلها واتخاذ قرار بشأن ما هو الأفضل بصورة عامة لطرح المنتج الجديد. ويتركز دورها في موازنة الاعتراضات المشروعة لإدارتي التصنيع والمبيعات مع متطلباتها، وذلك كي تتمكن من طرح المنتج الجديد.

الهياكل المصفوفة

تنتقل العديد من الشركات إلى الهياكل المصفوفة التي تدل على مسؤوليات التنسيق العمودية والجانبية.

الهياكل المصفوفة الثابتة

ويشمل الهيكل المصفوف الثابت مجموعتين من المديرين، يتمتعون بسلطات متساوية نسبيًا، واهتمامات متعارضة إلى حد ما، ويفترض أن يتغلبوا على خلافاتهم. ومديرو الأنظمة هم التنفيذيون المسؤولون عن المحلات أو التنفيذيون على المستوى الإقليمي المسؤولون عن تشغيل المحلات ذات الإدارات المتنوعة التي تستجيب لأذواق المستهلكين من التجمعات والمناطق المعينة. وهؤلاء يعتمدون في عملهم على المديرين التنفيذيين وهم مديرو الأقسام التجارية الذين يميزون ويحددون ويشترون الفئات الرئيسة من السلع التي ستوضع في المحلات التجارية مثل: الأثاث أو الكفرات أو الملابس النسائية. وهاتان المجموعتان من المديرين لهما مسؤوليات أداء منفصلة، ومسؤولون أمام جهات مختلفة، ويرون العالم من مناظير مختلفة، حيث ترى المجموعة الأولى من المديرين العالم من منظور محل تجاري في مكان معين أو في منطقة جغرافية معينة، بينما ترى المجموعة الثانية من المديرين العالم من منظور السوق الكلي.

الهياكل المصفوفة المتغيرة

وهذه الهياكل تعتمد على الموظفين من الإدارات التنفيذية. ويمكن

للقاءات الرسمية وغير الرسمية أن توفر الفرص الأساسية للحوار والقرارات، ولكنها قد تأخذ زمنًا كبيرًا من وقت المدير أو الموظف. وتوفر مجموعات المهام مصدرًا للتكامل فيما يتعلق بمشكلة محددة ولكنها قد تحوِّل الاهتمام عن الأمور التشغيلية المستمرة. إن أدوار الارتباط أو مجموعات الارتباط قد تغطي مواقع أو أقسامًا مختلفة بفعالية، ولكنها تعتمد بقوة على مهارات ومصداقية أولئك الذين يقومون بالنشاطات التي تتعدى حدود الإدارات المختلفة.

هناك ثلاثة أسئلة على الأقل تتردد بصورة مستمرة للناس في مجهوداتهم لتطوير علاقات إيجابية بين الزملاء في العمل:

١ - ما الذي يحدث فعلاً في هذه العلاقة؟

٢ - لماذا يتصرف الآخرون بالطريقة التي يتصرفون بها؟

٣ - ما الذي يمكنني أن أفعله حيال ذلك؟

فيما يلي بعض المقترحات لتوجيه العناية والاهتمام بهذه المواضيع:

تأكيد الأهداف المشتركة والتأثير المتبادل في العلاقات:

* من المرجح أن هناك أهدافًا مشتركة حتى في العلاقات الصعبة، فكلا الطرفين يرغب في أن يصبح مديرًا كفئًا، وليس من المرجح أن يستفيد أيّ منهما من النزاع إلى النهاية. إن كل طرف يحتاج أحيانًا إلى المساعدة أو التعاون من الطرف الآخر، وقد يتعلم ويستفيد من تلك المساعدة.

الاتصال بشكل مفتوح واختبار الافتراضات والاعتقادات بشكل علني:

يجب الإصرار على أن تكون أمينًا على اختبار الافتراضات حتى في أصعب المواقف. مثلاً: إذا كان لدى «آن» شك في أن «سوزان» قد بدأت في إطلاق إشاعة عنها، فيمكنها أن تبدأ معها محادثة في وقت مناسب بحوارٍ كالتالي:

«سوزان»، هناك شخص أطلق إشاعة عني. ما الذي تعرفينه عن هذه القصة، وكيف بدأت؟.

إن هذا الأسلوب المباشر قد يبدو مروعًا وخطيرًا بالنسبة لبعض المديرين، ولكن هناك القليل الذي يمكن أن تخسره «آن» والكثير الذي يمكن أن تكسبه. وحتى لو لم تتمكن من جعل سوزان تقول الصدق، فإنها تجعلها تعرف بأنها تشكّ في لعبتها وليست خائفة من مواجهتها.

*** الجمع بين التأييد والاستفسار**

يتم التعبير عن التأييد بإفادات توضح ما يعتقده الفرد أو ما يعرفه أو يريده أو يحس به، بينما يشمل الاستفسار التصرف بهدف معرفة ما يعتقده الآخرون أو ما يعرفونه أو يريدونه أو يحسون به. ويبين الرسم أدناه نموذجًا للعلاقة بين التأييد والاستفسار.

عالٍ

التأييد

توكيدية	توحيدية
قابلة للتأثيرات الخارجية	توفيقية

منخفض ← الاستفسار ← عالٍ

في الموقف السابق كان بإمكان «آن» أن تبدأ بعقد اجتماع مع سوزان لمناقشة الموقف. ولكي تجمع بين التأييد والاستفسار لابدّ لها أن تخبر سوزان بما تعتقده وتحس به، بينما تختبر في الوقت نفسه افتراضاتها وتحاول أن تعلم من سوزان. إن هذه ليست وصفة سهلة؛ إذ إن من الصعب ممارستها، كما أن مثل هذا الأسلوب المفتوح يحمل المخاطر، فمن الصعب أن تكون فعالاً عندما تكون متناقضًا أو غير مرتاح أو خائفًا. حاول أن تكون واثقًا بصورة معقولة بأنك تستطيع التعامل بنجاح مع استجابات الآخرين. من المرجح أن تكون آن مرتاحة في مواجهتها لسوزان، فقط إذا كانت تعتقد أن مهاراتها تسمح لها بالتعامل بنجاح مع التحديات بين الأشخاص. ولكن من ناحية ثانية إذا أخبرت نفسها بأنها لا تستطيع التعامل بصورة جيدة مع الأشخاص كثيري المطالب أو الغاضبين أو كثيري النقد أو الاستغلاليين فمن المرجح أنها لن تستطيع النجاح.

إن بناء علاقات تعاون طويلة الأجل بين زملاء العمل هو تحد مستمر بالنسبة للعديد من الموظفين، وهو ليس شيئًا سهلاً، حتى ولو بذل الموظفون جهدًا كبيرًا للعمل مع بعضهم البعض فيما يخص الأحوال المختلفة في الشركة، وبين الموظفين في علاقاتهم الإنسانية العادية. في الكثير من المواقف نحتاج أن نعمل أكثر من مجرد المحاولة، لابد أن نجتهد ونتابع ونمضي قدمًا في سبيل خلق بيئة عمل إيجابية تضمن تحقيق مصالح العمل ومصالحنا المشروعة.

تمرين: تقييم علاقات مكان العمل

أكمل التقييم التالي.

١ - إنني أحس بالحاجة للتنافس مع زملائي

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

منخفض متوسط عالي

٢ - هناك ضغط من الرؤساء للمنافسة بدلاً عن التعاون

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

منخفض متوسط عالي

٣ - أشعر بعدم الارتياح عند التحدث مع الآخرين مباشرة عن أحد الاهتمامات.

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

منخفض متوسط عالي

٤ - إن مهاراتي ليست كافية لكي تتيح لي التعامل بنجاح مع التحديات بين الموظفين.

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

منخفض متوسط عالي

٥ - إن الموظفين الذين أعمل معهم غير مدركين بأن هناك حواجز تعيق المضي قدمًا.

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

منخفض متوسط عالي

في الحالة المثالية يجب أن تكون في المدى بين المنخفض إلى المتوسط.

إن وجود إجابة أعلى من ٥ تشير إلى أنه ينبغي القيام بعمل لتعزيز الاتصال والمواقف داخل مكان العمل. وإحدى الطرق التي يمكن بها فهم هذا الدمج هي مفاهيم «الشهرة» و«السمعة».

بناء علاقات أفضل بين الزملاء

كتب إبراهام ماسلو والكثيرون غيره عن وجود بعض الحاجات الإنسانية المشتركة بيننا جميعًا. وهناك حاجتان تعتبران من أهم الحاجات تأثيرًا في علاقات العمل هما: الحاجة إلى النجاح، والحاجة إلى القبول من قبل الآخرين. وتنشأ مشكلة رئيسة في علاقات الزملاء لأن هاتين الحاجتين تتعارضان مع بعضهما البعض. ومن الصعوبة بمكان أن تعمل عملاً جيدًا مع الناس عندما تكون منافسًا لهم في الوقت نفسه من أجل الحصول على المال أو الترقية أو التقدير، وهذه الثلاثة من الأمور التي يعمل معظمنا من أجلها معظم الوقت. علاوة على ذلك فإننا نعرف أن المنافسة تجعل الزملاء يُفْرطون في انتقاد بعضهم البعض، وهي صفة لا تعزز القبول. إن مقولة: «سوف أساعد زملائي في العمل كي يؤدوا عملهم بشكل أفضل» لا تتوافق مع مقولة «إنني أحتاج لأن أفعل أفضل من زملائي في العمل» فالهدف الأخير يميل إلى محاولة الانتصار عليهم، وبالتالي فإن العلاقات التعاونية تزول.

وبما أننا نعرف أن المنافسة بين الزملاء يمكنها أن تعيق عملنا بالفعل وكذلك تتداخل مع حاجتنا لكي يقبلنا الآخرون، فمن الواضح أنه ليس من مصلحتنا الاستمرار في التنافس مع زملائنا في العمل. ولكن في الوقت نفسه إذا لم نتنافس فكيف لنا أن نحصل على التقدير الذي نستحقه؟ يتوجب على الزملاء أن يتعلموا كيف يوحدون هاتين الحاجتين - الحاجة إلى النجاح، والحاجة إلى القبول من قبل الآخرين- بصورة تقودنا إلى التصرف الناجح لكل الأفراد المشتركين.

الشهرة

كلنا مدركون للشهرة: هي تلك الجائزة التي يتنافس عليها المتنافسون في الشركة، لكي يوضحوا أنهم عملوا شيئًا خاصًا ويحصلوا بالتالي على التقدير من الشركة. عند تدبر الشهرة بحكمة، نراها تسهم في خلق صورة إيجابية على المدى الطويل وتجلب فائدة كلية. إن معظم الموظفين وكل الزملاء تقريبًا يتنافسون من أجل الحصول على الشهرة بدرجة ما كوسيلة للصعود إلى أعلى الشركة.

* إن شركتنا تكافئنا بواسطة:

....

....

....

* هل المنافسة حول الشهرة تتم بصورة ودودة أم أنها أصبحت عدائية؟

....

....

....

السمعة الطيبة:

هناك أسلوب آخر لشق طريق النجاح في الشركة، خاصة فيما يتعلق بالعلاقات مع الزملاء، وهو بناء سمعة طيبة. والسمعة أكثر ثباتًا من الشهرة، ويتم اكتسابها تدريجيًا. وعندما يكتسب أحد الموظفين سمعة طيبة بأنه محل ثقة، وماهر في أداء عمله، وقادر على تحقيق الأهداف من

خلال إجادة العمل الجماعي. فعادة ما يعبر الأشخاص عن تقديرهم للسمعة الطيبة لهذا الموظف بأن يستشيروه، ويطلبوا مشاركته في الاجتماعات الهامة، ويثقوا في أنه يحافظ على المعلومات السرية، ويشكرونه على دوره الذي يلعبه من خلف الأضواء.

والموظفون الذين يؤدون أعمالهم بكفاءة من خلال زملائهم، يميلون إلى التركيز على بناء سمعة طيبة على المدى الطويل، بدلاً من اكتساب الشهرة على المدى القصير. ويساعد هؤلاء الموظفون زملاءهم الذين يرغبون في اكتساب الشهرة؛ فينسبون فضل العمل إليهم، ويتركون لهم فرصة التكريم، ويساعدونهم على التميز في الشركة؛ وبالتالي إشباع حاجتهم إلى التكريم. والأهم من ذلك، يؤدي قيامهم بذلك الدور إلى دعم سمعتهم الطيبة، ودعم مستقبلهم الوظيفي، وتلقيهم التقدير، وزيادة نجاحهم.

أنا أعتقد أن سمعتي الشخصية ....

....

....

المؤشرات التالية تدل على أنني أستخدم المعلومات الراجعة لدعم معتقداتي ....

....

....

سوف أتخذ الخطوات التالية لمساعدة زملائي على بناء سمعتهم ...

....

....

وضع احتياجات الآخرين في الاعتبار :

هناك طريقة أخرى لبناء علاقة صحيحة مع زملاء العمل، وهي إدراك أنهم ليسوا كيانات ثابتة يجب التعامل معهم على أساس يومي، ولكن يجب معاملتهم كأناس عاديين يمتلكون أحاسيس وأفكارًا عادية وطرقًا مختلفة للاستجابة لبيئتهم. ومن المهم ألاّ ننسى في تعاملنا مع هؤلاء الموظفين كل يوم أن ما نزرعه نحصده. إننا نظن خطأً أن العلاقات «السيئة» مع الزملاء شيء طبيعي. ولكننا بالطبع لا نستطيع أن نجعل زملاءنا في العمل يختفون ببساطة، لذلك نبدأ في التخطيط لإيجاد طريقة لنتجنبهم ونتفوق عليهم أو نتحملهم بأخطائهم. ولكن يمكننا تغيير نوعية علاقاتنامع الزملاء من نمط يسوده الخصام والعداوة إلى تعاون حقيقي، وذلك عن طريق بناء العوامل الإيجابية وتطويرها بين الموظفين وجعلها جزءاً من تعاملاتنا اليومية وهذا ما يجعل علاقات العمل بين الناس أكثر قربًا.

وأحد هذه العوامل الإيجابية الهامة هو التعاطف؛ حيث يعتقد معظم الموظفين أن التعاطف هو القدرة على أن تشعر بما يشعر به موظف آخر، وأن تختبر العمل من خلال عيون موظفين آخرين. ولكن فيما يتعلق بعلاقات الزملاء فإن هذا المصطلح يأخذ معنى ذاتيًا أكثر، حيث تكون لدينا المرونة العقلية التي تمكننا من التفكير في آراء الآخرين عن طيب خاطر بينما نرجئ حكمنا إلى وقت لاحق. وعند الاشتراك في مناقشة أو مشروع فإن هذا التعاطف الذاتي يساعدنا على أن نرى وجهات نظر زملائنا في العمل. ويمكننا أن نحقق التسويات والحلول الوسط وأن نصمم حلولاً جديدة تشتمل على اعتبارات التعاون مع زملائنا، وتجعلهم

يتحركون في الاتجاه نفسه الذي نمضي فيه.

إن التعاطف يجعلنا نجد أرضًا مشتركة مع زملائنا في العمل.

وفي الجزء التالي سوف ندرس الطرق المحددة لتحقيق هذه الأرضية المشتركة عن طريق بناء أسلوب الشبكة والاستشارة في مقر العمل.

تطوير أرضية مشتركة

يتم إنجاز العمل في الشركات عن طريق تحديد المشاكل وحلها، ولكن للأسف فإن معظم المشاكل لا تأتي معبأة في علب عليها بطاقات تعريف كما هو الحال مع السلع المعلبة في البقالات. فقط عندما يميز أحد الأشخاص موقفًا ما على أنه مشكلة، يصبح ذلك الموقف مركزًا للانتباه أو هدفًا للموارد. وعلى الرغم من أن بعض المشاكل تكون واضحة، إلا أن أغلبها ليس كذلك.

* كيف تتم ملاحظة المشاكل والانتباه لها في مكان عملك؟

....

....

....

في الغالب يكون لك أو لأحد الزملاء خلفية معينة أو تخصص محدد (مثل الهندسة أو الحسابات أو الموارد البشرية) وسترى أنت أو ذلك الزميل فرصة لتحسين انسياب العمل أو تقليل الأخطاء إلى أدنى حد، أو إضافة نوع من القيمة إلى إحدى العمليات. ولكن قد لا يملك الاختصاصي طريقة للوصول إلى متخذي القرارات والمسؤولين عن العملية، أو قد لا يعرف كيف يؤثر على أولئك الناس. في مثل هذه المواقف ليس من المفيد فقط حثّ الاختصاصي على أخذ المزيد من زمام المبادرات، فبدون شبكة من الموارد وبعض المهارات والمعرفة الفنية في الاستشارات عبر الحواجز الداخلية للشركة لن يحدث الكثير.

الشبكة

الشبكة الشخصية هي مجموعة من الناس داخل وخارج مجموعة العمل الذين يعملون جميعًا بالتوافق والملاءمة. وهم يشتركون سويًا في نفس القيم والأهداف والتطلعات. كما أن المساندة التي يمنحها كل منهم للآخر مساندة قيّمة.

هنا بعض الطرق التي يمكن أن تبني بها مثل هذه الشبكة وتستفيد منها:

* العمل في مشاريع واضحة ومع موظفين واضحين تمام الوضوح:

قم بالمجهود المطلوب لكي تصبحوا أصدقاء. اقترح نشاطاً مشتركاً يفيد كلاً منكم. وإذا نجح هذا النشاط فإنك ستكسب المزيد من التقدير.

* تكوين المجموعات غير الرسمية وتطويرها:

تستطيع بعض المجموعات مساندة الأفراد الذين يكونون ضعافاً كموظفين. ويمكن للتحالفات غير الرسمية الأخرى أن تؤثر على الهدف والقرارات في مكان العمل وكسب مزيد من التحكم في الموارد. إن المجموعات غير الرسمية قد تكون جيدة بشكل قوي أو مدمرة بشكل كبير؛ لذلك يجب أن تركز على أداء ما هو أفضل للشركة في كل التحالفات.

كن متيقظا للحاجة إلى تكوين تكتل:

ينبغي أن تقوم بترتيب لقاءات غير رسمية ومتكررة مع نظرائك في الوحدات أو الإدارات الأخرى. استمع بانتباه لكل الأخبار التي يمكنك أن تجمعها مع بعضها البعض في وقت لاحق. كن منتبهًا للغاية للإشارات غير المنطوقة بين الناس. اغتنم كل فرصة من أجل الأهداف المشتركة، تحدث مع الآخرين بصورة غير رسمية في الاجتماعات واستراحات شرب القهوة وفي أماكن انتظار المصعد، وإذا حدث جدال فيتوجب عليك توجيه المجموعة تلقائيًا وبهدوء، بذلك يتطلعون إليك إذا ما حدثت أزمة مما يمكنك من زيادة نفوذك.

الاستشارة:

تكمن جذور التفاعل الإيجابي بين الزملاء في العلاقات التعاونية، حيث نجد أن المرونة شيء أساس فيما يتعلق بالاعتماد المتبادل الذي يتيح للناس أن يتشاركوا الآراء والأفكار والالتزامات بشكل مفتوح.

إن قدرة المجموعة على أن تجمع بين الشخصيات أو الأساليب هو ما يعزز المجهودات التعاونية طويلة الأجل، حيث نجد أن لدى أحد الموظفين صفات أو خواص مفقودة أو غير مطورة لدى فرد آخر.

هناك مثلان في هذا المعنى، هما: «الطيور على أشكالها تقع» و«الأضداد يجذبون بعضهم البعض». وهذان المثلان يبدوان متعارضين على السطح، ولكن يمكن التوفيق بينهما بالتركيز على «ديناميكية العملية» و«ديناميكية المهمة».

العملية: كيف يتم إنجاز الأعمال : أي الطريقة التي يرتبط بها الموظفون ببعضهم البعض وترتيبات انسياب العمل . . . . الخ .

المهمة: ما الذي يتم عمله؟ : المهمات المحددة ، والمنتجات التي تم إنتاجها ، والوظائف ، والتوصيات . . الخ .

في علاقات الزملاء نجد أن مثل : الطيور على أشكالها تقع» له علاقة بالعملية وهو تهيئة الجو والقواعد الأساسية أو إعداد المسرح للتفاعلات . أما مثل «الأضداد يتجاذبون» فله علاقة بتوجيه المهمة عندما نرتبط ببعضنا البعض .

من المهم لكل طرف من الأطراف أن يكون على وضوح فيما يتعلق بمواضيع العمل المطلوب إنجازها ، بحيث يسهم ذلك في تعزيز العلاقات التعاونية عبر مجموعة العمل والحواجز في الشركة .

تجنب التصرفات التي تثير غضب زملائك

إن المشاكل التي تحدث بين موظفين يعملون في فرق أو مجموعات في المشاريع، يندر أن تكون نتيجة لنزاعات أو خلافات شخصية، وما يبدو وكأنه خلاف ضمني بين الموظفين في العديد من الحالات ينشأ من أسباب أخرى، وقد يكون معرفة السبب الأساس شيئًا عسيرًا.

فيما يلي بعض الأمثلة وكذلك بعض الأفكار التي تفيدك في تجنُّب هذه المشاكل.

عدم التوافق:

يعمل الموظفون أحيانًا طبقًا لأنظمة زمنية مختلفة، ومن نتائج هذا الاختلاف أن الأطراف المختلفة تكون مفاهيمها مختلفة فيما يتعلق بـ «الأجل القصير» و «الأجل الطويل». فقد تعمل مجموعة عمل في بيئة مشحونة بالعمل والضغوط. وعليه فإن مفهوم هذه المجموعة لمصطلح «الأجل القصير» يعني في الأيام أو الأسابيع القليلة القادمة، بينما يعني مفهوم الأجل الطويل لهم عدة شهور إلى الأمام. وبالنسبة للآخرين فإن مصطلح التخطيط طويل الأجل يعني سنوات عديدة تمتد في المستقبل البعيد. وقد يؤدي هذا الاختلاف إلى نزاعات قد يشعر فيها الموظفون بأنهم مندفعون إلى تخصيص الوقت والطاقة والاهتمام لمواضيع بعيدة ليس لها صلة محسوسة.

المثال الآخر على الاختلاف بين موظفين من مكاني عمل مختلفين هو الصعوبة المتكررة في جدولة اللقاءات. ففي بعض الأحيان تتوقع إحدى

المجموعات من زملائهم في العمل أن يكونوا قادرين على جدولة اجتماع، بإعطاء إشعار قبل يوم أو يومين من ذلك الاجتماع، ولكن قد يكون عمل هؤلاء الزملاء منطويًا على جداول شخصية مزدحمة قد لا تتيح ذلك المطلب، وفي بعض الأحيان يحدث العكس ولكن في كلا الحالتين فإن الشخص ذا الجدول المزدحم يرى أن الموظف الآخر يفتقر إلى الالتزام ويتجنب المشروع. وفي الحقيقة فإن السبب الأساس سبب مختلف. إن الجداول الزمنية غير المتوافقة تكون دائمًا عقبة وعائقًا إلا إذا عرف الموظفون طرقًا للوصول إلى تسوية.

* كيف توصلت إلى حل الخلاف حول الوقت؟

....

....

....

* كيف توصلت الأطراف إلى اتفاق حول الوقت؟

هل كان الموظفون أو المجموعات مدركين لمشكلة عدم التوافق الزمني، أو كانوا يفترضون أن مشكلة الجدولة الزمنية ناجمة عن دوافع وأسباب أخرى؟

....

....

....

تولي السلطة غير المناسبة.

تنتج بعض أسوأ الخلافات بين زملاء العمل بسبب محاولة أحد الموظفين الاضطلاع بالسلطة غير المناسبة، حتى لو كان الزميل مُعترَفًا به

كخبير، فمن المرجح أن محاولاته للتحكم بإصدار الأوامر والتوجيهات سوف تسبب الاستياء. فالموظف لا يزال مسؤولاً في نهاية الأمر عن أداء عمله، وسوف يمتعض من اتخاذ «الخبراء» للقرارات التي يتوجب تنفيذها. وكلما توقع الخبير من الزملاء أن يظهروا المزيد من الطاعة والإذعان، زادت هذه الهوة اتساعًا إلى أن يرفض الزملاء الأفكار والبرامج المفيدة بشكل واضح. ولو حاول الخبير التحكم باستخدام سلطة تنفيذية أخرى، فإنها أيضًا ستكون غير ناجحة. وقد يكسب الاختصاصي الجولة في بداية الأمر. ولكن سوف يجد الزميل في نهاية الأمر طريقة للتحرر من لعبة القوة.

التكبر والغطرسة:

لا ترتكب الخطأ السائد بأن تضع قيمة كبيرة لعلمك وأفكارك وآرائك بينما ترفض أفكار زملائك. قد تكون خبرتك واسعة ولكن استخدام خبرتك كسلاح يدل على قصر النظر وسوء التوقيت. ومثلما هو الحال مع الاضطلاع بسلطة اتخاذ القرارات، فإن التصرف بطريقة تُظهر الشعور بالتفوق سوف تحفِّز زملاءك كي يبحثوا عن الطرق التي يرفضون بها ما تقترحه وذلك كنوع من إظهار الاستياء.

يحدث نوع آخر أكثر لطفًا من التكبر عندما يستدعي أحد المديرين في المستويات العليا من الإدارة أحد الخبراء، حيث يستاء الموظفون الأقلّ مرتبة من ذلك المستوى التنفيذي من أي علاقة خاصة تربط الخبير بالمدير. تجنَّب أن تعلق على المعلومات الداخلية التي قد تكون متوافرة لديك ولكنها قد لا تكون متوافرة لزملائك في العمل، فحتى الإشارة العرضية غير المقصودة إلى معلومات سرية تميل إلى إطلاق العنان للخيال حول ما

يجري، والسبب وراء وجود «الخبير» هناك، وحول الخطوة المفاجئة التي سيقوم بها المدير. وبالقدر نفسه فإن السرية يمكنها أن تجعل الاستياء أكثر صلابة ضد الخبير؛ مما يجعل عمله أكثر صعوبة.

بشكل عام فإن التكبر على آراء زملائك، سوف يؤثر على سمعتك ويعيق المهمة التي ترغب في إنجازها. وهناك طريقة تستطيع أن تحمي بها نفسك من التكبر، وهي أن ترتب مع طرف ثالث كي يراقبك أحيانًا وينتقد تصرفاتك وحالاتك النفسية تجاه زملاء العمل.

الإذعان الشديد لزملائك:

لا تعوّل كثيرًا على آراء زملائك بحيث تذعن لهم، أو تجعل نفسك في ظروف توجب عليك دائمًا الإذعان لهم. كن حذرًا من عدم طرح المواضيع التي تعارض ما يعتقده زملاؤك، إذ إن من الخطأ ألا تجابههم عندما تلاحظ أسلوبًا ضعيفًا تجاه حل إحدى المشاكل. لا تتجنب الكلام عن الاختلافات بل حاول تقديم عروض واقتراحات، يمكن اختبارها أو تقييمها. وإذا وقعت في شرك الإذعان المفرط فإن زملاءك قد يصابون بالإحباط، وخصوصًا إذا أحسوا أن لديك المزيد الذي تستطيع تقديمه، فبدلاً من أن تعطي زميلك إحساسًا بالأمن فيما يتعلق بخبرتك، فإنك تخلق لديه إحساسًا غامضًا من عدم الارتياح.

إن وجود طرف ثالث كمراقب غير متحيز أيضًا في هذه الحالة قد يشجّع هذا الارتباك من جانب الزميل. كن حذرًا من ذلك.

المثاليـــة :

* هناك مثال نموذجي على عدم التوافق مع الآخرين وهو التعبير عن نفسك نظريًا، بينما يحاول زملاؤك البحث عن الاقتراحات أو التوجيهات العملية الملموسة.

هناك ـ لحسن الحظ ـ طرق محددة للمساعدة على التوافق في هذا الموقف ومنها:

* إعطاء مقترحات محددة للعمل.

* كتابة تقرير تقويم عن سير العمل خال من المصطلحات الفنية، مع استخدام أمثلة محددة يومية من خبرات زملائك الذاتية بدلاً من المصطلحات الفنية.

* كتابة موضوع يعمم المشاكل، ولكنه يقترح أيضًا طرقًا جديدة لفهمها.

* إقامة ورشة عمل لوضع خطة محددة للاستجابة لمشكلة معينة.

المهم هو أنك إذا فعلت شيئًا يستطيع زملاؤك أن يستجيبوا معه (بغض النظر عن الكيفية) فمن المرجح أن تجد منهم المشاركة. فالتقرير والأوراق إذا أتقن عملها، فإنها تصبح أدوات لا غنى عنها، يستخدمها الآخرون حتى ولو بعد أشهر عديدة. ومن الواضح أن هذه المستندات تفي بحاجة الأشياء الملموسة التي يمكن التعامل معها. وأحد الأمثلة هو مجموعة الخطوط الإرشادية والتوجيهية لجعل اجتماعات الفريق فعالة، وهي تعطي معايير محددة للأعضاء لكي يستخدموها لاختبار فعالية مجموعتهم أو اقتراح الخطوط الإرشادية والتوجيهية البديلة.

لا تجعل زملاءك يتخبطون في الظلام بينما تعمل أنت مستخدمًا سحرك. إن وضعهم في الصورة وشرح الأشياء لهم بمصطلحات بسيطة سوف يساعدك على فهم الكيفية التي أنجزت بها عملك.

الأمور التي يجب الانتباه إليها:

هناك بعض المواقف النموذجية في العمل التي إذا لم توجه إليها الانتباه فإنها سوف تعيق فعالية إسهاماتك.

ضع علامة (✔) على النقاط التي ترى أنك قد قمت بعملها.

[ ] إعطاء المساعدة غير المطلوبة، أو إعطاء المساعدة بطريقة لا تجعلك تعرف ما إذا كانت مطلوبة أم لا.

[ ] الإذعان للقوى التي تشكل الأدوار من حولك بدلاً من إدارة أمورك بنفسك.

[ ] التركيز العميق على الأحداث الفردية وعدم الاهتمام بالأنماط المؤثرة على الأحداث العامة.

[ ] قبول تدابير وتقييمات الآخرين (المهنيين وغير المهنيين)، بدون محاولة التأثير عليهم وعلى معاييرهم.

[ ] التكبّر على الآخرين وعدم احترامهم وعدم الاستماع إليهم أو التعلم من حاجاتهم وبيئتهم أو التكيف مع تلك الحاجات وكذلك البيئة.

[ ] الاعتماد على المنطق الفني لمجهوداتك وتجاهل العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ التغييرات بالفعل.

[ ] بدء المشروع بدون التعبير عن الافتراضات غير المحددة وبذلك تزداد المشاكل.

اعتبارات أخرى

١ ـ إن التوقعات التي تفرضها علينا أدوارنا لا تكون واضحة أبدًا، إذا كان ما يطلبه زملاؤك فيما يتعلق بمساهمتك لا يبدو منطقيًا، أو إذا كان زملاؤك يتصرفون بصورة مختلفة عما توده أنت، فمن المفيد أن تتقصى توقعات كل فرد وأن تحاول إعاد مناقشتها.

حدد هذه التوقعات كجزء من العمل الاعتيادي بدلاً من النظر إليها كأزمة. ويجب أن تكون المناقشة وإعادة المناقشة هي الشيء الطبيعي والفعال الذي يجب فعله، وليس تفسيره على أنه مؤشر تلقائي على الفشل. إن أهم موقف هو الشعور بأن لا شخص كامل، وأننا سوف نتغير حالما نقرّ بالحاجة، حيث إن ذلك يؤثر على ما يكشفه كل شخص للآخر ويساعدك على رؤية الأنماط الكاملة بدلاً من أعمالك فقط.

٢- ليس هناك دور واحد «صحيح». إن تعريف الدور الفعال يعتمد على الحاجات والموارد، وهكذا فإن جزءاً من مهمتك الأساسية تكمن في المساعدة في عمل الخيارات الواعية حول أنواع المساعدات المطلوبة. وقد تتحول هذه الأدوار من واحد إلى آخر طوال فترة المشروع. وكمثال فإن اختصاصيّ أنظمة المعلومات قد يبدأ في مهمته كخبير يعمل في مشروع محدد لأحد الزملاء، ومن ثم يتحول إلى التركيز على عملية تطوير معرفة الزميل بالاستخدام وطريق البرمجة الذاتية. وعند تطوير إمكانات الزميل فإن الخبير يتحول إلى دور مستشار دوري أو موقت فقط بناء على مبادرة من زميله. إن هذا أكثر فعالية بدلاً من الثبات في دور الخبير تاركًا الزميل معتمداً على الاستنزاف الثابت للطاقة. وينجح هذا النوع من التطور إذا

نوقش بشكل مفتوح وتمت إدارته بواسطة جميع المشتركين. ولكن إذا تُرك للصدفة وحدها، فليس هناك طريقة لمعرفة ما إذا كانت العملية ناجحة أم لا.

٣- من المفيد ـ تحديدًا ـ تطوير لغة مشتركة في المناقشة مع زملائك. ومن المستحسن بذل الجهد لتطوير هذه اللغة المشتركة حتى تتم مناقشة وتناول المواضيع أو المشاكل أو التغيرات في هذا الاتجاه بشكل مباشر. وقد يشعر كل منكم أن مشاكله يسببها الآخرون، وليس نتيجة لانحراف في تعريف الدور أو هيكل عملية المساعدة.

٤- وفائدة رئيسة أخرى تكمن في إنشاء الهياكل (الاجتماعات المنتظمة والتقارير والنقاشات غير الرسمية وأوراق التقييم) التي تساعدك على جمع المعلومات حول تأثيرك. إن إحدى الحقائق القليلة المتعلقة بالسلوك الإنساني تقول إن نتائج أفعالنا لا تتوافق بالضرورة مع نوايانا. إننا نتعلم عن طريق إنشاء الهياكل التي نعرف عن طريقها تأثيرات عملنا وذلك بصورة منتظمة. ولكي نتلقى هذا النوع من المعلومات على أساس منتظم يجب أن نجعله أسهل ما يمكن لكي يجمعه العملاء ويعرضونه. وأفضل طريقة للحصول على المعلومات المرتدة من الآخرين هي أن تجعل الجميع يعرف أنك على استعداد لتقييم تأثيرات ما تم من سلوك. وتشجع هذه العملية ـ بالإضافة إلى التقييم الضمني أو نقاط الفحص ـ على تبادل الأدوار عندما تكون هناك مشكلة ما. إن عليك أن تتعامل مع هذه الأمور على أنها شيء اعتيادي في العمل، وليست أزمة.

بعد أن قرأت كافة هذه الاعتبارات حول كيفية الأداء في دور الإشراف الداخلي، يظل هناك تساؤل رئيس يتوجب عليك أن تجيب

عنه: هل أنت في الموقع الصحيح؟

* ما الأمور المرضية لك بصورة شخصية؟ ما أوجه العمل المساندة التي تثير فضولك؟ هل هناك مجال للنمو والتعلم؟

....

....

....

* ما العناصر التي تحصل عليها من هذا النوع من الأدوار في الشركة؟

....

....

....

* ماذا ستفعل بطاقتك وخبرتك إذا لم تكن في موقع تساعد فيه زملاءك؟

....

....

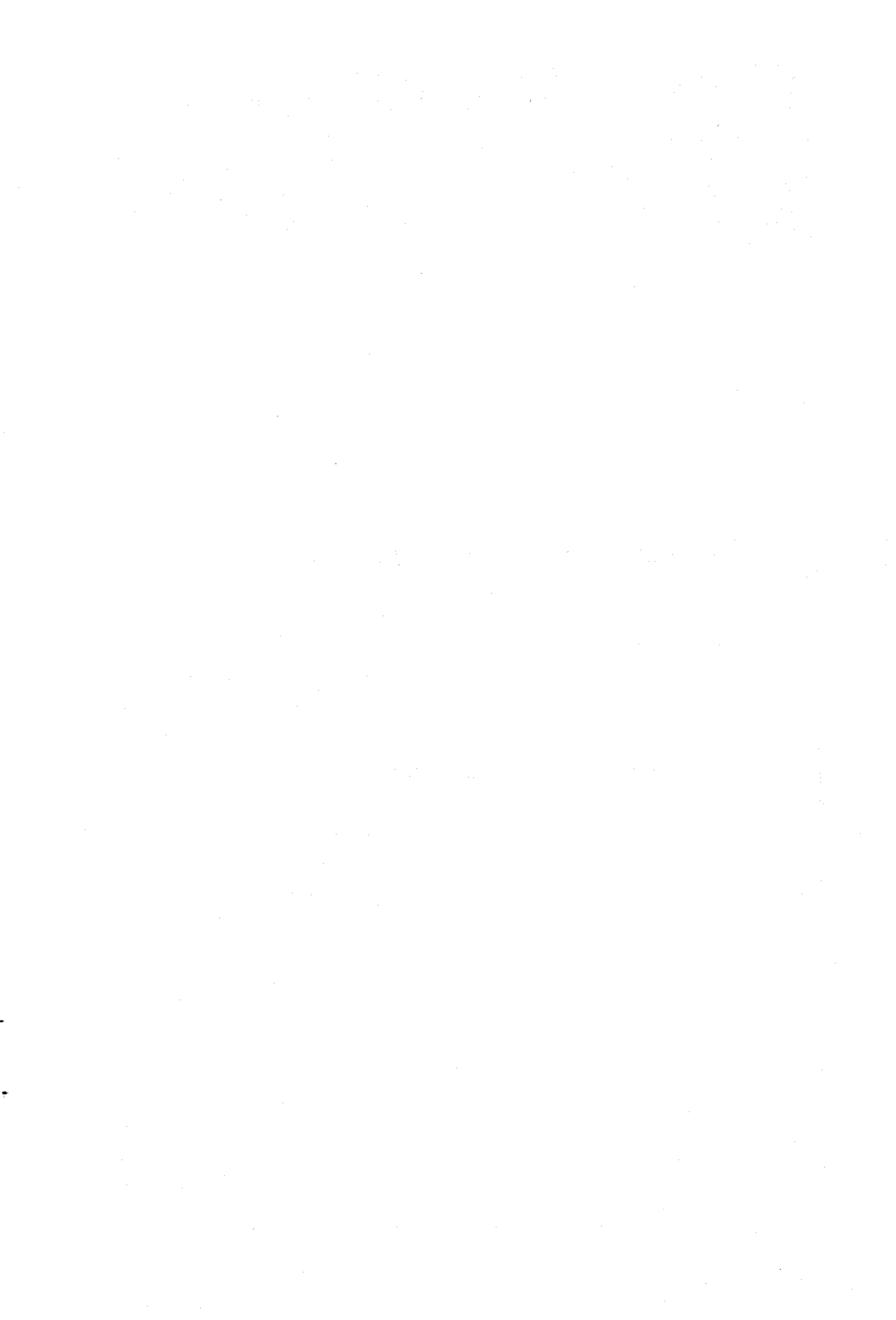
....



الفصل الثالث

٣

إنجاح علاقات زملاء العمـــل



جعل علاقات الزملاء بنّاءة تمامًا:

يقيس طبيب الصحة الجسدية مستوى صحة الشخص بفحص بعض العناصر الأساسية، مثل: نظام الدم، والنظام العصبي، والنظام الهضمي. ولكي نقيس صحة زميل في العمل فإننا نحتاج لمعاينة بعض الصفات الأساسية التي تتيح لنا أن نتغلب بنجاح على الاختلاف. وهناك ست صفات إذا تم الحفاظ عليها في علاقات زملاء العمل فإن العلاقة ستصير علاقة بناءة بقدر الإمكان.

١- موازنة العاطفة مع العقل:

إن العديد من أوجه العلاقة ليست عقلانية، ففي الكثير من الأحيان نتفاعل عاطفيًا وليس منطقيًا عند التعامل مع بعضنا البعض. إن العواطف مثل الخوف والغضب والإحباط وحتى الحب قد تؤثر بشكل مختلف على أعمالنا. والعواطف صفة طبيعية وضرورية كما أنها لازمة في أغلب الأحيان لحلّ المشاكل، كما أنه من النادر أن نجد الحكمة بدونها. إن عواطفنا تنقل لنا معلومات هامة، وتساعدنا على أن نجمع مواردنا، كما أنها تحثنا على العمل. ولكن عندما يحاول شخصان تسوية اختلافاتهما فلابدّ أن يتوازن العقل والعاطفة.

وبالطبع لا نستطيع أن نؤدي عملاً جيداً مع شخص آخر إذا غلبت العاطفة على العقل. فمن الصعوبة اتخاذ قرار وسط عاصفة من الغضب. ولكن في الوقت نفسه لا يكفي المنطق وحده لحل المشاكل وبناء العلاقات بين زملاء العمل. وإذا تمكّنا من تطوير العقل الذي تسانده العاطفة،

وكذلك العاطفة التي يوجهها العقل ويشذبها، فإن التوازن الذي نحققه سيعمل بصورة معقولة.

٢- العمل نحو تحقيق التفاهم المشترك:

إذا كان لنا أن نحقق ناتجًا مرضيًا لكلا الطرفين، ناتجًا يجعل كل شخص يشعر بأنه عُومل بطريقة منصفة، فلابدّ لنا من أن نفهم اهتمامات ومدارك بعضنا البعض، ونتفق بطريقة أو بأخرى على تفسير واضح لمعنى الإنصاف. فإذا لم تكن لديّ فكرة جيدة عن رؤيتك للمشكلة وما تريده وما هو تفسيرك للإنصاف، فلن يمكنني أن أقترح حلاً يوفي باهتماماتنا جميعًا، وكذلك فسوف تكون معاقًا إذا لم تفهم رؤيتي للأشياء. وسواء اتفقنا أم لم نتفق، فكلما فهم بعضنا بعضًا بشكل أفضل، كانت فرصتنا أكبر لإيجاد الحل الذي يمكن أن يقبله كل منا.

٣- بناء اتصالات جيدة وقوية:

يتطلب التفاهم اتصالاً فعالاً. وعلى الرغم من أننا قد يفهم بعضنا بعضًا بصورة عامة، إلا أن نوعية ناتج معين والفعالية التي يمكن بواسطتها الوصول إلى ذلك الناتج من المرجح أن تعتمد على الاتصالات حول الموضوع. ولكي نصل إلى تسوية، فإنه يتوجب علينا أن نتمكن من توصيل خلافاتنا والتفاهم حولها. وبالاتصالات الجيدة يمكننا أن نحصل على تفاهم جيد، كما يمكننا أيضًا أن نقلل من الشكوك التي قد تساور بعض زملائنا. إن استماع الطرف الآخر وتفهّمه لآرائنا واستماعنا نحن له وتفهمنا لوجهة نظره، يزيد من فرصنا للوصول إلى اتفاقية منصفة ومتوازنة. إن الاتصالات الجيدة تعني علاقات عمل أفضل.

٤- كن جديرًا بأن يُعتَمد عليك:

إن اتصالاتي معك لا تعني الكثير إذا لم تثق فيّ. إن الالتزامات الضعيفة أو التزام الذي ينظر إليه باستخفاف هو في الغالب أسوأ من عدم وجود التزام على الإطلاق. وبالطبع فإن الثقة العمياء ليست هي الإجابة، حيث إن الثقة في غير محلها قد تضر بالعلاقة أكثر من غيرها. ولكن الثقة ذات الأساس الصحيح المرتكزة على السلوك الذي يمكن الاعتماد عليه والممتدة على فترة من الزمن، يمكنها أن تعزز قدرة علاقات الزملاء على التغلب على الخلافات والنزاعات.

٥- استخدم الإقناع بدلاً من الإكراه:

قد يهتم زملاء العمل في معاملة ما بالنتيجة الفورية أكثر من اهتمامهم بالعلاقة على المدى الطويل، وسوف يحاول كل منهم التأثير على قرارات الآخر؛ وسوف يكون لهذه الطريقة تأثير كبير على نوعية العلاقة. فمن جانب يمكنني محاولة استمالتك للتعاون الطوعي عن طريق التعليم والجدل المنطقي والإقناع الأخلاقي وبإعطائك أمثلتي الخاصة. ومن طرف آخر يمكنني أن أحاول إجبارك على تحديد خياراتك بإصدار الإنذارات والتهديدات وربما باستخدام الابتزاز والقوة الجسدية. وكلما كان التأثير أكثر قسرًا وإكراهًا، قل احتمال الوصول إلى نتائج منصفة تبدو مقبولة لكل الأشخاص المشتركين في العملية. إن الإقناع وليس الإكراه هو الذي يبني علاقات سليمة بين زملاء العمل.

٦- تعلَّم القبول المشترك.

لكي يستطيع الزملاء التعامل بصورة حسنة مع خلافاتهم، فلابدّ لهم من قبول القيم الشخصية للآخرين. إن إحساس الفرد بأنه مقبول وله قيمة

حاجة إنسانية سيكلوجية . وما لم تستمع إلى آرائي ، وتقبل بحقي في أن يكون لي آراء خاصة تختلف عن آرائك ، وتضع اهتماماتي في الحسبان ، فمن غير المحتمل أن تكون لي الرغبة في العمل معك لحل خلافاتنا . إضافة إلى ذلك فإن القبول درجات ، وليس شيئًا حاسمًا وقاطعًا . وبالطبع كلما زاد قبول الزملاء لبعضهم البعض ، فإن قدرتهم على حل مشاكلهم بتعقل وفعالية سوف تزداد كذلك .

كن شخصًا إيجابيًا بدون تحفظ

عندما تكون شخصًا إيجابيًا بدون تحفظ، فإنك تضمن بأنه حتى لو رفض الآخرون نصائحك فإن عملية الاتصال المستمرة والفاعلة ستسمح لك أنت وزملائك بأن تبقوا على اتصال وترابط. ويمكن تلخيص عملية الاتصال هذه في ست صفات تمت مناقشتها في هذا الجزء، وهي كالتالي:

المواقف الإيجابية بدون تحفظ	فائدتها للعلاقة	فائدتها لي
١- توازن العاطفة والعقل.	من غير المحتمل حل أي خلاف غير عقلاني بدون هذه العملية.	أرتكبُ أخطاء أقل.
٢- العمل نحو تحقيق التفاهم المشترك.	كلما تفهمتك بشكل أفضل، كلما كانت الاحتكاكات أقلّ.	كلما كان تصويبي في الظلام أقلّ كانت حلولي أفضل وزادت فرصتي في التأثير عليك بشكل أفضل.
٣- بناء اتصالات جيدة وقوية.	يشارك كل منا في اتخاذ القرارات، فالاتصالات الجيدة تحسن قراراتنا.	أقلل من مخاطر ارتكاب أخطاء بدون التخلي عن القدرة على اتخاذ القرار.
٤- كن جديرًا بأن يعتمد عليك.	ذلك يبني الثقة.	سوف يكون لكلماتي تأثير أكبر.
٥- استخدم الإقناع بدلاً من الإكراه.	عند إقناع الناس بدلاً من إكراههم فإن كلاً من الناتج والانطباع سيكونان أفضل.	عندما تكون منفتحًا فإنني سأتعلم مقاومة الإكراه إذا كان الشخص مستعدًا للإقناع.
٦- تعلّم القبول المشترك.	إذا تعاملنا بصورة حسنة مع اختلافاتنا فإنه يتوجب علي أن أعمل معك بعقل مفتوح.	بالعمل معك ومواجهة الحقائق فإنني أزيل الحواجز لأتعلم الحقائق وأقنعك بموضوعية موقفي.

حل الخلافات بين زملاء العمل

يسهم سوء الفهم بين زملاء العمل دائمًا في وجود المشاكل غير المحلولة. وقد أصبحت جملة «بيننا سوء فهم» وجملة «لدينا مشكلة» تحمل المعنى نفسه. وعندما يفشل زواج أو صداقة فإن الشركاء يقولون دائمًا «لم نكن يفهم بعضنا البعض» أو «لم نكن نرى الأشياء بطريقة واحدة.

وفي بعض الأحيان يخلق تفسيرنا لأحد المواقف مشكلة في رؤوسنا، ليست موجودة في الواقع. ويحكي لنا «ستيف» كيف أساء فهم ابنه البالغ من العمر ثلاث سنوات. فقد كان ابنه ينزل من كرسيه أثناء الغداء للعب بدميته. وأخبر ستيف - الذي كان يقرأ صيحفة في غرفة أخرى - ابنه بأن يعود لكرسيه ويعاود الأكل. وبعد دقيقة خرج الابن من المطبخ لوالده. نظر «ستيف» إلى المطبخ فرأى أن الطعام لا زال موجودًا في الطبق، فوبخ ابنه بقسوة وأمره بالعودة إلى المطبخ. وما لم يعرفه «ستيف» أن ابنه قد وضع لقمة كبيرة في فمه وأتى لكي يبين لأبيه أنه يأكل.

إذا تعثرت علاقة الزملاء بسبب سوء الفهم فمن المفيد فحص الحواجز للوصول إلى تفاهم أفضل، وفحص الطرق للتغلب على هذه الحواجز. إن سوء الفهم ينشأ نتيجة للعديد من الأسباب مثل: أن يتحدث أحد الزملاء عن بيانات معينة بينما يسمع زميل آخر هذه المعلومات ويفسرها تفسيرًا آخر. وطالما كانت هذه المشاكل ناتجة عن عملية الاتصال فإن الطرق التالية تضمن بأن تكون هذه العملية بين زملاء العمل واضحة

وفعالة .

فيما يلي بعض الحواجز التي تقف في وجه التفاهم والتي من الممكن حلها .

- قد لا ندرك أننا نفهم القليل فقط .
- قد نكون خائفين أن نعرف بأننا على «خطأ» .
- قد لا نعرف كيف نطور تفاهمًا أفضل .

وبالإمكان متابعة الحلول العلاجية لهذه الحواجز ، سواء بموافقة أو دون موافقة الآخرين .

ابدأ بالسؤال: ما الذي يهتمون به؟

حتى عندما نكون مدركين لجهلنا، ومستعدين لسماع آراء جديدة، ومع ذلك فإن مشكلة محاولة فهم الآخرين تظل مشكلة كبيرة. ففي الغالب لا نفهم حتى أقرب أصدقائنا. ولو تحتم علينا أن نفهم كل شيء عن كل شخص نتعامل معه، فلن يكون لدينا الوقت الكافي لنفعل شيئًا آخر.

إن جزءًا من مقاومتنا لأن نفهم شخصًا آخر، قد يكون ناتجًا عن معارضتنا لأن نبدأ عملية بدون حدود. ولكنك تستطيع تخفيف هذه المعارضة بتركيز اهتمامك على حل المشاكل الأكثر أهميةً. اسأل نفسك: ما الذي يهمك أكثر في هذا الموقف؟ وما هي قدرتك على فهم زملائك والمشكلة القائمة؟

حدد الاهتمامات:

إن الحل الجيد لمشكلة محددة هو الحل الذي يرضي اهتماماتك واهتمامات زملائك. ويمكنك أن تبدأ بتحسين قدرتك على فهم الزملاء بشكل عام ولغرض الوصول إلى تسوية باستكشاف اهتماماتك واهتمامات الآخرين. وعندما تفهم الاهتمامات والحاجات والرغبات والآمال والمخاوف ذات العلاقة، فإن فرصتك ستكون أفضل في القدرة على تحقيقها والتعامل معها.

حدد القدرة على الفهم:

عندما ينظر شخصان إلى مشكلة فمن النادر أن يريا تلك المشكلة بالطريقة نفسها حاول أن تفهم وجهة نظر زميلك وقدرته على الفهم، حيث إن ذلك سوف يحسِّن فرصك في حل المشكلة بنجاح.

انتهز الفرصة لتتعلم شيئًا جديدًا

عندما تحاول بناء علاقة أفضل مع شخص تعرفه بالفعل، وعلى وجه الخصوص شخص لديه معك علاقة مواجهة فإن تحقيق التفاهم قد يعني التخلي عن بعض المفاهيم المكونة لديك مسبقًا. وكمثال فإن علاقات العمل بين العمال والإدارة لدى شركة فيها إضرابات لاتحاد العمل تكون لديهم انطباعات معينة عن قادة الاتحاد. وعلى الرغم من أن هذا الانطباع لا يكون صحيحًا جزئيًا، فإن فهم قادة الاتحاد بصورة أفضل تعني أن يتخلى الجميع عن بعض مفاهيمهم السابقة.

كن منفتحًا وواثقًا

إحدى طرق تقليل مخاطر إثبات خطتك تتمثل في تجنُّب أي التزام مبكر، والبقاء منفتحًا للمعلومات الجديدة. فقائد الاتحاد الذي يقول «سوف ندرس كل فرصة لنتجنب الإضراب، وسوف نبقى على استعداد دائمًا لتقبل الآراء الجديدة من الإدارة» سوف يكون لديه ميزة، وهي المزيد من المرونة للتفاوض والحصول على اتفاق جيد واستغلال تنازلات الإدارة أكثر من قائد الاتحاد الذي يقول «لقد قررنا الاضراب ولن يغير ذلك أي شيء يقال».

من الأفضل أحيانًا اتخاذ موقف مبدئي يبين نوايانا، ولكن يتركنا على استعداد للإمكانات الأخرى.

ادرس المثال التالي لأب يتحدث مع ابنه الشاب:

«لا يا «تيري» مهما شعرت بأنك معدم، ولو كانت نفقات الكلية أعلى مما توقعته، فقد قررت أنا وأمك عدم زيادة مصروفك الشهري على الأقل في الوقت الراهن. وإذا أثبتّ لنا كيفية إنفاقك على نفسك خلال

شهر واحد وأحضرت لنا ميزانية لفترة سنة، فإننا على استعداد للتفكير في زيادة مصروفك. إننا نريد تقديراً معقولاً لاحتياجاتك لا يرتكز على ما تريده أنت أو على ما تعطيه أسرة «ميلر» لابنهم جوناثان».

عندما نحافظ على الثقة نبقى مستعدين للاحتمالات الأخرى ونضمن إبعاد الخيارات غير الملائمة بدون قفل باب النقاش، وعلى ضوء أي معلومات جديدة يمكننا أن نجد حلولاً جديدة وآراء جديدة بدون أن نفقد ماء الوجه.

اعرف ظروفهم:

فكِّر في موقف حالي أو مشكلة ناتجة عن ظرفين: ظرفك، وظرف زملائك. أنت تعرف ظرفك ولكن من المحتمل أنك لا تعرف ظروف زملائك. ما الذي حدث لزملائك؟ كيف وصلوا لذلك الحد؟

إن معرفة الظروف يجب أن تغطي الأحداث التي جمعتك مع شخص آخر في علاقة، ويجب أن تتضمن «الحبكة» الصلات التي تربط الأحداث ببعضها. وقد تكون الظروف عبارة عن وقائع حياة أحد الأشخاص، أو ببساطة ما حدث لذلك الشخص اليوم وأدى لوقوع حادث معين.

إن معرفة ظروف شخص آخر تساعدك على التغلب على تركيزك على نفسك فقط. فهي تكشف الوقائع والقيم التي لم تكن تعرفها. إضافة إلى ذلك كلما عرفت ظروف شخص ما بصورة أفضل، فإن من المرجح أن يهتم ذلك الشخص بك ويكون مفيداً لك وسيساعدك ذلك وسيساعد زملاءك أيضاً على حل المشاكل.

اعكس الأدوار:

حاول أن تتخيل موقف الشخص الآخر وأن تقوم بدوره. كن واضحًا بقدر الإمكان، فإن ذلك سيساعدك بصورة كبيرة. وإذا كنت تحاول أن تفهم مديرك، فيجب أن تتخيل كيف يكون الوضع وأنت تجلس في مكتبه، والاجتماع بلجنة الإدارة في بداية الأسبوع، واللقاء مع رئيس الشركة وإفادته عن أداء القسم. وأن يكون عمرك ٥٦ عامًا، بدون أن تكون لديك فرصة للصعود إلى أعلى. وأن يكون لديك ٣ أبناء في الجامعة . . . وهكذا.

ويمكننا أن نستخدم عكس الدور. وبالممارسة يمكننا أن نفهم بشكل أفضل وجهات النظر المخالفة لوجهة نظرنا. إن موظفي الشؤون الخارجية يعززون قدرتهم على فهم الحكومات الأخرى بتبديل الطرق التي يقرؤون بها الأخبار أو التقارير. ويمكنهم أن يضعوا أنفسهم مكان الأجنبي الذي كتب تلك الخطبة أو ألقاها، أو مكان الشخص الذي يتحدث عنه التقرير ويسألون أنفسهم: «كيف يتوجب عليّ أن أفكر وأشعر لكي أصبح مرتاحًا وأعمل أو أقول تلك الأشياء بدون الشعور بالذنب؟ ما الغايات التي تبرر تلك الوسائل في تقديري؟

إن افتراضنا بأن الآخرين يرون أنفسهم بصورة مختلفة وملائمة سوف يزيد فرصة فهمنا لزملائنا.

ضع قائمة بخيارات الآخرين

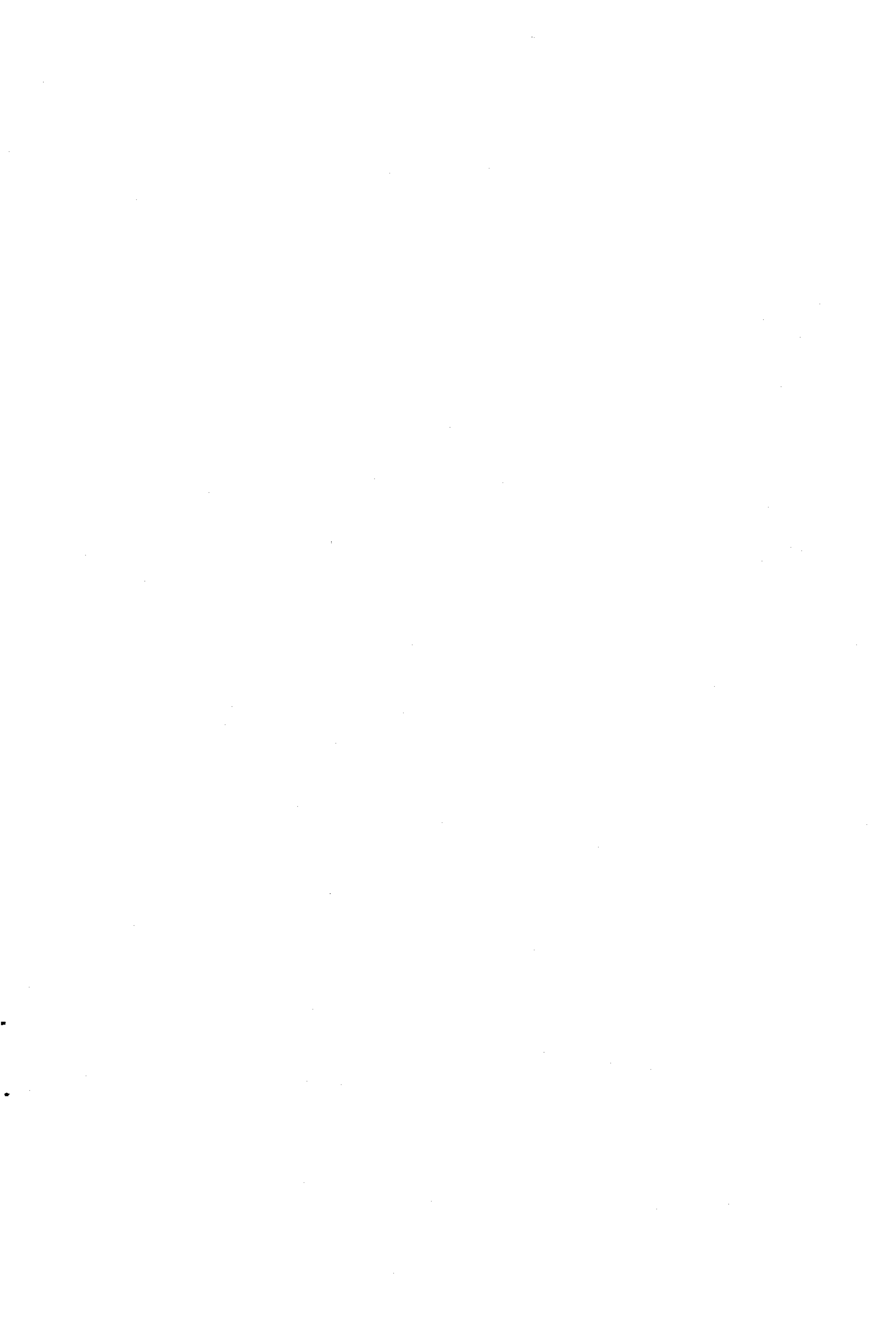
عندما نرغب في فهم اهتمامات وقيم زملائنا، فإننا قد لا نعرف بوضوح من أين نبدأ أو ما هو المهم؟. ولذلك فمن الأفضل التركيز على الخيار المحدد الذي يواجهونه.

من المحتمل أن تكون هناك مواضع غير محلولة في العلاقة المستمرة. ابدأ بتطوير مفهوم حول كيفية تفكير زميلك في أحد المواضيع، وسوف يتيح لك ذلك أن تدرس الخيار الذي يواجهه زميلك كما يراه هو. بعدها يمكنك إدراج قائمة بالنتائج، كما يراها زميلك. إنك تسعى لإيجاد مفهوم يبين لك بوضوح اهتمامات وقيم زميلك. فكِّر باهتمامات الآخرين وتخيل الخيار الذي كنت ستنفذه في تلك الأحوال.

ملخص:

تختلف هياكل العديد من الشركات في هذا الوقت بشكل كبير عن البيروقراطيات المركزيَّة التي كانت سائدة في السابق. وقد حدثت تغييرات كبيرة، أحدها: هو التحول الحديث نحو المزيد من اللامركزية والتعاون في الشركات. وتحاول الشركات اليوم خلق ثقافة ذات أداء والتزام عاليين عن طريق التغييرات الهيكلية، والتغييرات في أسلوب الإدارة وإعادة تنظيم العمل، واختيار أنواع التدريب للموظفين وتصميم الوظائف، وتكوين مجموعات العمل، وأساليب الأجور البديلة ووظائف الموارد البشرية الأخرى. إن كل هذه العناصر لها معانٍ جديدة في البيئة التعاونية.

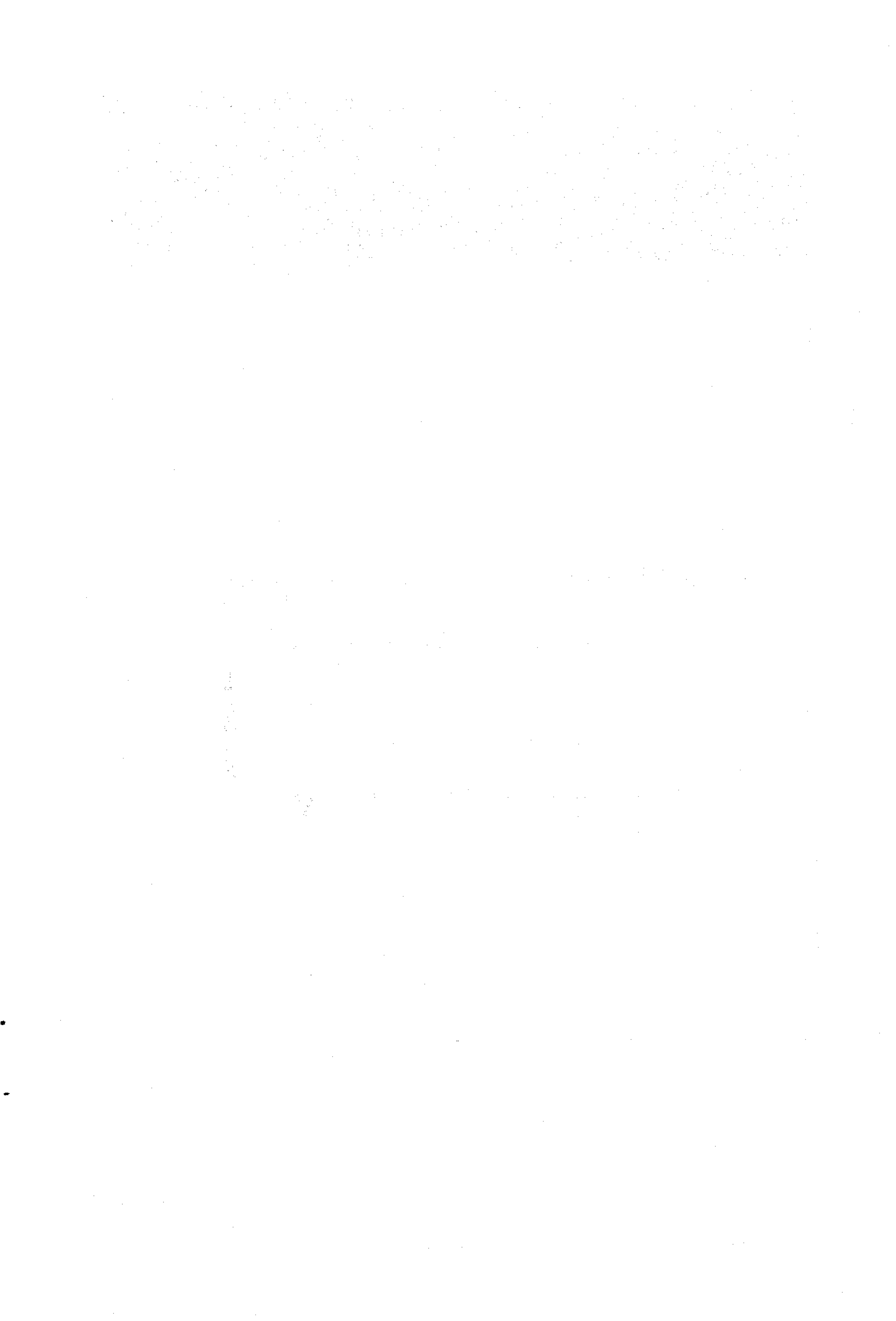
وبالانتقال إلى الاتجاهات التعاونية في المؤسسات الحديثة نجد أن هناك اهتمامًا متزايدًا بالعلاقات الأفقية بين زملاء العمل لأداء المهام. إن هذه العلاقات الأفقية تتطلب استراتيجيات جديدة، لتحقيق الأهداف وللأداء الفعَّال. إن الناس الناجحين يفهمون طبيعة علاقات الزملاء ويعملون على تطوير بدائل للسلطة الهرمية التقليدية التي كانت القاعدة للقوة من أجل ممارسة النفوذ. ويستعيضون عن ذلك بوسائل اتصال فعالة تقوم على أسس التفاهم والتعاون والاحترام.



الفصل الرابع

٤

تحسين علاقات زملاء العمل



تقييم ذاتي لتحسين علاقات الزملاء:

اختر أفضل إجابة :

١- تنتقل المعلومات والموارد والنفوذ في أي شركة

أ - من الإدارة إلى الموظفين الآخرين .

ب - من جانب إلى جانب بين الزملاء .

ج - الإجابتان (أ) و (ب) أعلاه .

٢- يجب على الاتصالات الجيدة .

أ - أن يصحبها العمل .

ب- أن تسبق العمل .

ج - أن يتبعها العمل .

د - كل الإجابات أعلاه .

٣- إذا ترك الموظفون المشتركون في العملية خارج الاتصالات التي تسبق العمل .

أ - فإنهم يستطيعون أن يؤثروا سلبًا على العمل .

ب - يمكن للعمل أن يستمر بسرعة وفعالية .

٤- قائد الرأي .

أ - هو موظف في موقع السلطة .

ب - هو موظف مطَّلع على مواقف المجموعة .

ج – هو شخص يصدر الأحكام بسرعة أكثر من الآخرين.

د – (ب) و (ج).

هـ – كل الأجوبة أعلاه.

٥– الموظفون المقبولون كقادة للرأي لهم في العادة.

أ – مواقف أعظم.

ب– معلومات أكثر.

ج – مقام أكثر هيبة واحترامًا.

٦– يتجمع الموظفون مع بعضهم البعض.

أ – للتغلب على الضغوط.

ب – لأنهم يؤمنون بأن النجاح يكون محتملاً أكثر.

ج – للرفقة.

د – (ب) و (ج).

هـ– كل الإجابات أعلاه.

اقرأ دراسة الحالة التالية وأجب عن الأسئلة التي تليها.

تتم كافة أنشطة التسويق في شركة ريفاب للأقمشة الصناعية عن طريق الكاتلوجات. و«أليسون كرامر» هي مسؤولة العلاقة من شركات الكاتلوج وضبط الجودة لإنتاج الأقمشة. وقد قرر رئيس الشركة السيد/ «لاري ماجوير» أن توظف الشركة شخصًا يعمل بدوام كامل يكون مسؤولاً عن التسويق، ليعمل مع «أليسون» ويحضر المعارض التجارية ويعمل مع كبار العملاء. ويقوم مع نائب رئيس الشركة السيد «بوك»،

ومراقب الحسابات السيد « توم» بعمل مقابلات مع المرشحين. وتم توظيف «جورجينا» وبدأت عمل ساعات إضافية كثيرة لتعلُّم التسويق. ولكن بعد انقضاء ستة شهور استقالت عن العمل. وعرف «لاري» من السيد « جيس» في المستودع بأن «أليسون» جعلت العمل في شركة ريفاب جحيمًا لا يطاق بالنسبة إلى جورجينا.

٧- أكثر سبب محتمل لترك جورجينا العمل هو:

أ - النساء اللاتي يتولين مناصب في شركات يديرها الرجال لا يبقين كثيرًا فيها.

ب - أن موقف أليسون جعل العمل في شركة ريفاب صعبًا بالنسبة لجورجينا.

ج - اضطرار جورجينا للعمل وقتًا إضافيًا كي تتعلم عمليات التسويق.

٨- الخطأ الذي ارتكبه رئيس الشركة هو:

أ - توظيف جورجينا.

ب - تركها تعمل وقتًا إضافيًا.

ج - عدم دعوة أليسون لحضور المقابلات.

٩- أكثر سبب محتمل جعل أليسون غير مسرورة من وجود جورجينا هو:

أ - أن النساء لا يعملن بصورة جيدة مع بعضهن البعض.

ب - أنها كانت تريد وظيفة التسويق لنفسها.

ج - عدم الطلب منها المشاركة في قرار الوظيفة.

اختر أفضل إجابة:

١٠- في معظم الشركات المتوسطة والكبيرة، تكون علاقات الزملاء:

أ- متضمنة لاهتمامات ومصالح متضاربة.

ب- غير ناجحة.

ج- أقل مما هو الحال في الشركات الصغيرة.

د- كل الإجابات أعلاه.

هـ- (أ) و (ج).

١١- يمكن وصف علاقات العمل بسهولة أكثر في:

أ- التنظيم الهرمي.

ب- الهيكل التعاوني.

١٢- إذا تعامل الموظفون بشكل أكبر مع بعضهم البعض، فإنهم في العادة يطورون طرقًا أسهل للتعامل:

أ- صحيح.

ب- خطأ.

١٣- يكون تفسير لغة الجسم أكثر سهولة في الأشخاص الذين:

أ - تعرفهم بصورة ممتازة.

ب- تعرفهم معرفة سطحية.

١٤- إن التكلفة المنخفضة تكون أكثر الاعتبارات أهمية :

أ - لإدارة التسويق .

ب - للإدارة الهندسية .

ج - لإدارة التصنيع .

١٥- هناك في الغالب غموض كثير في علاقات الزملاء مما هو الحال في العلاقات الهرمية :

أ - صحيح .

ب - خطأ .

١٦- ينبغي على الاختصاصي الذي يعمل مع شخص غير اختصاصي :

أ - أن يقبله كصاحب السلطة أو الصلاحية .

ب - أن يتحدث بلغة غير لغة الاختصاص .

١٧- عندما تبدأ الشركات في الانتقال إلى هياكل فرق العمل، فإن أدوار الزملاء تصبح :

أ - أكثر وضوحًا .

ب - أقل وضوحًا .

١٨- في علاقات زملاء العمل من المنطقي .

أ - تأكيد الأهداف المشتركة .

ب - الجمع بين التأييد والاستفسار .

ج - اختبار الافتراضات بشكل غير مباشر .

د - كل الإجابات أعلاه.

هـ - (أ) و (ب).

١٩- يجب توضيح الأدوار والعلاقات قبل البدء في المشروع:

أ - صحيح.

ب - خطأ.

٢٠ - ما قد يبدو وكأنه نزاعات شخصية في علاقات زملاء العمل قد يكون:

أ - نتيجة عدم اتصال المجموعة بأحد الموظفين.

ب - تكبّر أحد الموظفين.

ج - السلطة غير الملائمة لأحد الموظفين.

د - كل الإجابات أعلاه.

٢١ - لكي تكون العلاقة سليمة لابد من التوازن بين:

أ - الخوف والغضب.

ب - العقل وحل المشاكل.

ج - العقل والعاطفة.

٢٢- عمومًا تتضرر العلاقة أكثر:

أ - بالثقة العمياء.

ب - بالنقد السليم.

٢٣ - في محاولة فهم موظف آخر فإن أفضل أسلوب هو :

أ - أن تقبل بأنك لا تفهم .

ب - ألا تركِّز على فهم موقف محدد .

ج - أن تدرك بأنه يمكنك الفهم مع الوقت وبذل الجهد .

٢٤ - أحد أسباب تخوّف الناس من التعلّم، هو أن التعلم سوف يكشف بعض الأخطاء التي عملت في الماضي :

أ - صحيح .

ب - خطأ .

٢٥- إن مهارات العلاقات الإنسانية المعقدة أكثر ضرورة .

أ - في الشركات ذات التنظيم الهرمي .

ب - في الشركات ذات التنظيم التعاوني .

الأهداف النوعية لتحسين علاقات الزملاء

لتفسير الحاجة للاهتمام بعلاقات الزملاء في المنظمة

الأسئلة ١ - ٢ - ٦ - ١٠ - ١٤ - ٢٥

لمناقشة أساليب تحسين علاقات زملاء العمل

الأسئلة ٤ - ٥ - ١٢ - ١٣ - ١٨ - ١٩ - ٢١ - ٢٣

لتوضيح المشاكل في علاقات زملاء العمل

الأسئلة ٣-٧-٨-٩-١١-١٥-١٦-١٧-٢٠-٢٢-٢٤

مفتاح الإجابات:

١ - ج	١٠ - هـ	١٨ - هـ
٢ - د	١١ - أ	١٩ - أ
٣ - أ	١٢ - أ	٢٠ - د
٤ - د	١٣ - أ	٢١ - ج
٥ - ب	١٤ - أ	٢٢ - أ
٦ - هـ	١٥ - أ	٢٣ - ب
٧ - ب	١٦ - ب	٢٤ - أ
٨ - ج	١٧ - ب	٢٥ - ب
٩ - ج		

سلسلة التــــطوير الإداري

م	اســــم الكتاب	اســــم المؤلف	سنة الطبع
١	دع التسويف وابدأ العمل	جيمس آر. شيرمان	١٤٢١هـ
٢	موقفك الإيجابي أغلى ماتملك	إلوود إن . تشابمان	١٤٢١هـ
٣	فن الاتصال	برت دكر	١٤٢١هـ
٤	الإدارة الذاتية الناجحة	د. بول آر . تيم	١٤٢١هـ
٥	التخطيط أول خطوات ا لنجاح	جيمس آر شيرمان	١٤٢١هـ
٦	تعلم القيادة	إلوود إن تشابمان	١٤٢١هـ
٧	التركيز مهارتك الثمينة للتميز والإبداع	سام هورن	١٤٢١هـ
٨	التأثير – القوة الخفية في عصر متغير	آلينا نوكر	١٤٢١هـ
٩	إدارة الوقت	ماريون هياينز	١٤٢١هـ
١٠	اكتشف نفسك – آليات اكتشاف السلوك الإيجابي	سام ر. لويد	١٤٢١هـ
١١	التقارير الفنية والإدارية	د. إبراهيم بن حمد القعيد	١٤٢٢هـ
١٢	اثنتا عشرة خطوة للتطوير الذاتي	إعداد مايك كرسب	١٤٢٢هـ
١٣	التوازن بين العمل والحياة الخاصة	د. رينية ماجد	١٤٢٢هـ
١٤	الإبداع في العمل دليل عملي للتفكير الإبداعي	د. كارول جومان	١٤٢٢هـ
١٥	مهارات القراءة السريعة	جويس تيرلي	١٤٢٢هـ
١٦	مهارات تنشيط الذاكرة	مادلين بيرلي آلن	١٤٢٢هـ
١٧	فن التعامل مع الزملاء	نورمان هل	١٤٢٢هـ
١٨	النجاح في العلاقات الإنسانية – اساليب عملية للتنمية الذاتية	الوود إن تشابمان	١٤٢٢هـ
١٩	إدارة التغيير في العمل	د. سنتيا سكوت – د. ليس جيف	١٤٢٢هـ
٢٠	بناء الثقة – دليل عملي للمدير الناجح	ماري شيرتيف	١٤٢٢هـ
٢١	التحفيز	تويلا دل	١٤٢٢هـ
٢٢	تنظيم مكان العمل	أوديت بولار	١٤٢٢هـ

٢٣	فرق العمل وحل المشكلات	ساندي بوكراس	١٤٢٢هـ
٢٤	فن تنظيم وإدارة الاجتماعات	ماريون هاينز	١٤٢٢هـ
٢٥	التفويض الفعال	روبرت مادوكس	١٤٢٢هـ
٢٦	قيم مهاراتك كمدير	إعداد مايك كرسب	١٤٢٢هـ
٢٧	الإشراف الفعال	توني موكليا	١٤٢٢هـ
٢٨	المهارات القيادية لدى المرأة	مارلين مانتج	١٤٢٢هـ
٢٩	مهارات العرض والتقديم	ستيف مانديل	١٤٢٢هـ
٣٠	إدارة التغير الشخصي	سينشيا اسكوت	١٤٢٢هـ
٣١	الذكاء الوجداني	ميشل كراف	١٤٢٢هـ
٣٢	المخاطرة	هربرت كندلر	١٤٢٢هـ
٣٣	التسويق بالهاتف من الألف إلى الياء	نانسي فريدمان	١٤٢٢هـ
٣٤	تحقيق الرضا الوظيفي	إعداد مايك كرسب	١٤٢٢هـ
٣٥	تطوير احترام الذات	كوني فلادينو	١٤٢٢هـ
٣٦	جهز لمقابلتك الشخصية	داين برك	١٤٢٢هـ
٣٧	كيف تحافظ على موظفيك	بارب وينجفيلد	١٤٢٢هـ
٣٨	تحقيق رضا العملاء	درو اسكوت	١٤٢٢هـ
٣٩	كتاب الإدارة ا لمفتوح	كاثي إيفانسك	١٤٢٢هـ
٤٠	إدارة الأزمات والضغوط	ماريل رابر	١٤٢٢هـ

أشرف على الترجمة وراجعها د. إبراهيم بن حمد القعيد

دار المعرفة للتنمية البشرية

دار المعرفة للتنمية البشرية مؤسسة سعودية أسسها ويديرها الدكتور إبراهيم بن حمد القعيد ومقرها مدينة الرياض، وتهدف إلى توفير أفضل الخدمات الاستشارية والتدريبية، وتوظيف آخر ما توصلت إليه الأبحاث العلمية، والخبرة الإنسانية في مجالات الإدارة والتنظيم والتربية والتعليم.

وقد أنشئت دار المعرفة للتنمية البشرية دعماً للجهود الرامية إلي تطوير الكفاءات الإدارية والقدرات التنظيمية من خلال توفير بيت خبرة متخصص يوفر الموارد والأفكار الإبداعية، والحلول العلمية، ويساعد المستفيدين في تطوير مهاراتهم وخبراتهم المتخصصة، كما يساعد متخذي القرار على اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية قائمة على دراسة الماضي، وتحليل الواقع، واستشراف المستقبل. وتشمل مجالات العمل بالدار تقديم الاستشارات، وإجراء الدراسات، والتدريب، والتطوير الإداري، وتصميم المناهج، والبرامج التعليمية، وتطوير الكتب التربوية، وطرائق التدريس بالإضافة إلى المجالات الأخرى ذات العلاقة.

شركة كرسب للمطبوعات

شركة كرسب للمطبوعات شركة أمريكية تهتم بنشر الكتب الإدارية وكتب التطوير الإداري المصحوبة بالأفلام والأشرطة والأقراص المبرمجة، وقد أصدرت الشركة مجموعة من السلاسل، وبلغت إصداراتها أكثر من أربعمائة عنوان. وتتسم كتب الشركة بسهولة أسلوبها واستيعابها لأهم المفاهيم والمهارات الإدارية والشخصية المطلوبة للنجاح والتفوق. وتشتمل الكتب على الكثير من الأنشطة والتدريبات واستمارات التقييم والاختبارات الذاتية التي تجذب القراء.

